

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

15

كتاب الجيب

تفويض العمل

بناء الثقة - توفير التوجه - المتابعة - الاعتراف بالإنجازات

نقله إلى العربية

أ.د. محمد يوسف





تفويض العمل

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- قيادة فريق العمل
- إدارة الاجتماعات
- إدارة الوقت
- إدارة المشاريع
- تدريب الأفراد
- قيادة الأفراد
- المراسلات التجارية
- كيف تفهم لغة المال

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال 15

كتاب الجيب

تفويض العمل

تأليف

توماس ل. براون

نقله إلى العربية

أ.د . محمد عبد الحفيظ يوسف

قسم الإدارة والتسويق - كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

الظهران - المملكة العربية السعودية



Original Title
Pocket Mentor Series
DELEGATING WORK
Expert Solutions to Everyday Challenges

ISBN-13: 978-1-4221-1877-1

ISBN 0-920-54-9960-978

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011 م

ح) مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
براون، توماس ل
تفويض العمل./ توماس ل براون؛ محمد عبدالحفيظ يوسف.- الرياض، 1430هـ
120ص؛ 12.5× 18سم.
ردمك: 0-920-54-9960-978
1. التفويض الإداري 2. إدارة الأعمال
أ. يوسف، محمد عبدالحفيظ (مترجم) ب. العنوان
ديوي 658,402 رقم الإيداع: 8265 / 1430

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

المحتويات

رسالة الموجه (مؤلف الكتاب)
لماذا يجب أن نتقن فن التفويض 11
تفويض العمل: الأساسيات والمبادئ 14
ما هو التفويض 16
الغرض من التفويض 19
فوائد التفويض 20
بعض المخاوف الإدارية عن التفويض 21
التفويض مقابل التمكين 29
هل تحتاج مهاراتك في التفويض إلى التحسين 30
إرشادات متعلقة بالتفويض الفاعل 33
خلق المناخ المناسب 35
اختيار منهج (أسلوب) التفويض 37
الإعداد للتفويض 39
تحديد أسبابك للقيام بالتفويض 41
تحديد ما يمكن تفويضه 41
معرفة ما لا يجب تفويضه 45

تحديد المهارات المطلوبة للمهام 48
مواءمة الشخص المناسب للمهمة 49
تحديد وتفعيل المهام 55
التمهيد للمناقشة 57
منح السلطة 63
مراقبة التفويض 65
متابعة المهام التي تم تفويضها 67
توفير الدعم 70
التعامل مع التفويض المعاكس 72
مناقشة المشكلات 77
التفكير فى المهام والأعمال التي تم إنجازها 81
تدريس مهارات التفويض لقادة الفريق 82
نصائح وأدوات 85
أدوات تفويض العمل 87
الأوراق والنماذج التي تساعدك على تقييم مهاراتك في التفويض، الإعداد للتفويض، متابعة المهام التي تم تفويضها، واختيار الأشخاص الذين سوف توكل إليهم هذه المهام
اختبر نفسك 93

- مراجعة مفيدة للأفكار التـي قدمناها في هذا الكتيب (الدليل).
وللتأكـد مـن فهمك لما تعلمته، قم باختبار نفسـك قبـل وبعد قراءة هذا الكتيب
- إجابة أسئلة الاختبار 97
أسئلة تتكرر كثيراً 101
إجابات للاستفسارات العامة بخصوص التفويض
للمزيد من المعرفة
- مقالات 104
- الكتب 106
- مصادر أخرى للتعلم 108
مصادر وأدبيات التفويض 111
ملاحظات 113



رسالة الموجه (مؤلف الكتاب):

لماذا يجب أن نتقن فن التفويض

هل صندوق بريدك دائماً مملوء؟ هل تعمل وقتا إضافيا، وبانتظام في المهام التي لا يستطيع أحد غيرك القيام بها؟ إذا كانت إجابتك «نعم» لأي من هذين السؤالين، فلربما تستطيع الاستفادة من تفويض بعض الأعمال التي تثقل كاهلك أو تنوء بحملها.

يوفر تفويض المهام بعض المزايا لك ولمرؤوسيك المباشرين وللشركة التي تعمل فيها. بالنسبة لك، فإن التفويض يوفّر لك الوقت لكي تركز على المشروعات التي تحتاج إلى مهاراتك الخاصة وسلطتك في العمل، وبالنسبة لمرؤوسيك المباشرين، فإن التفويض يسهم في زيادة درجة التحفيز وذلك عن طريق مساعدة هؤلاء الأشخاص في تحسين مهاراتهم الحالية وتطوير الجديد من هذه المهارات – كذلك فإن التفويض يقوي الثقة والتواصل بينك وبين مجموعة العمل، أما بالنسبة للشركة ككل، فإن التفويض الفاعل يضمن أن الشخص المناسب، في المستوى المناسب يؤدي المهام الموكلة إليه ومن ثم تحسين كفاءته الكلية وإنتاجيته.

وبالرغم من هذه الفوائد، فإن بعض المديرين لا يشعرون بالأريحية بالنسبة لتفويض المهام. لماذا؟ يخشى بعض هؤلاء

المديريـن فقـدان الرقابة علـى الموظفين والمشـروعات التي يعملون فيها. كما أن بعضـهم الآخر ينتابهم القلق لأنهم يعتقدون بأن ذلك يعد تخليا عن المسـؤوليات الملقاة على عاتقهم. بالإضـافة إلى ذلك فإن كثيرا من هؤلاء المديرين يفضلون القيام ببعض المهام بأنفسهم عوضا عن قضاء بعض الوقت لتدريب الآخرين للقيام بها، خصوصا حينما يكون هؤلاء المديرون في عجالة من أمرهم، وهناك أيضا بعض المديريـن الذيـن لا يحبذون التفويض نتيجة تعرضـهم لتجربة غير ناجحـة – مثـلاً، أن المهمة أو العمل الذي تم تفويضـه لم يسـتكمل بالدقة المطلوبة أو لم يسلم في الوقت المحدد له.

بالرغـم من ذلـك، فإنه في الأجـل الطويل لا يمكـن تبرير مثل هذه المخاوف، خصوصـا إذا كنت تقوم بالتفويض بفاعلية. سـوف يسـاعدك هذا الكتيب أن تجني العديد من الفوائد التي تترتب على التفويض الفاعل.

سـوف يسـاعدك هذا الكتيب في كيفية اختيار المدخل المناسب للتفويض، ووضـع حجر الأسـاس لتفويض ناجح، وأخـيراً فإن هذا الكتاب سوف يمكنك من القيام بتحديد المهام التي يمكن تفويضها، ومراقبة العمل الذي قمت بتفويضه.

وبالرغم من أن عملية تفويض المهام تحتاج إلى الممارسـة، فإن

النتائج التي تترتب على هذه العملية تستحق الوقت والجهد اللذين تبذلهما في إتقان هذه المهارة الرئيسة.

نبذة عن الموّجه (المؤلف)

قام توماس ل. براون بنشر أكثر من أربعمائة مقالة في مجلات القيادة الإدارية. قدم براون كتابه :

«The anatomy of Fire: Sparking a new spirit of enterprise»

وكان من أوائل الكتب التي نشرت «أون لاين». يستكشف الكتاب شكل القيادة في القرن الحادي والعشرين. كما كتب «براون» للعديد من الدوريات والمجلات، منها مجلة «إندستري وييك» هارفارد. . ، فيننشيال تايمز، وول ستريت»، كما أنه قدم بعض أعماله في العديد من المنشآت الكبيرة.

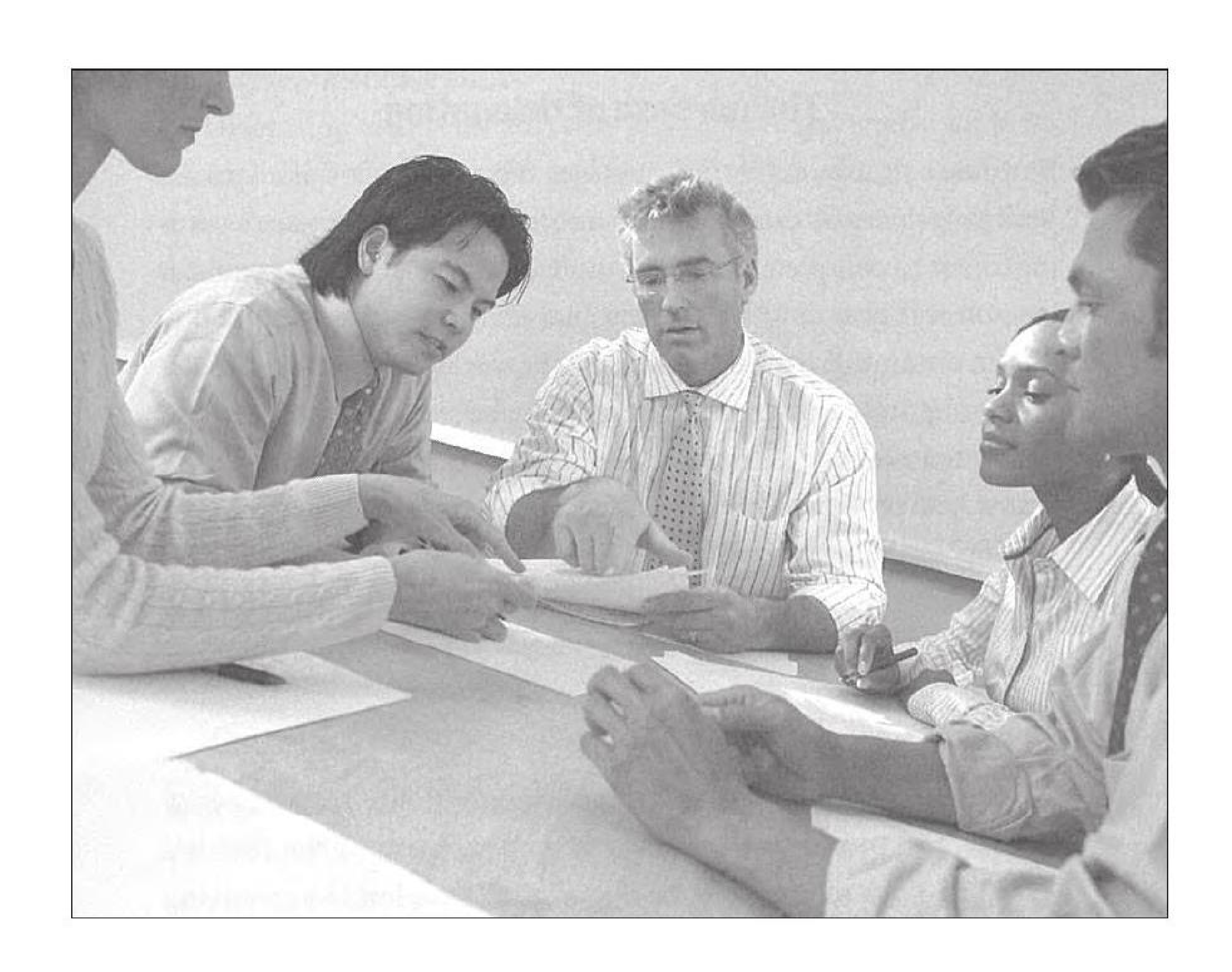
نبذة عن المترجم

أسهم الدكتور محمد يوسف في العديد من الكتابات في مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، حيث نشر أكثر من 130 (مئة وثلاثين) بحثا في الدوريات العلمية المحكمة ومقررات المؤتمرات الدولية، وهو عضو في مجلس مستشاري التحرير للعديد من الدوريات العلمية، كما أنه كان المؤسس لدورية أساليب مقارنات الأداء المرجعية وقد ترأس مجلس تحريرها في المدة ما بين 1994 – 1998م وقد ترجم العديد من الكتب، منها سيجما ستة للتمييز الإداري، مهارات الإدارة للمديرين الجدد، تنمية/تطوير مهاراتك التنموية، إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق، فن الاستماع العملي، والمحافظة على أداء الفريق.



تفويض العمل: الأساسيات والمبادئ

ما هو التفويض؟



لكـي تتقــن أساسـيات ومبــادئ التفويضـ، دعنا نبـدأ عرض الأغراضـ العامــة للتفويضـ، وكذلــك الفوائــد المترتبــة عليــه، واهتمامات المديرين بهذا الموضـوع، في الأجـزاء القادمة من هذا الكتاب سـوف نناقش ذلك بالتفصـيل، وهناك أيضـا قسم إضافي سوف يساعدك في تقدير عما إذا كانت ماراتك في التفويض تحتاج إلى التحسين والتطوير أم لا.

الغرض من التفويض

ببســاطة شديدة، يشتمل التفويض على تخصيص مهام خاصة أو مشــروع معين بواسطة شخص إلى شخص آخر ويتعهد الشخص الآخـر بإتمام ذلــك، وعندما تقــوم بالتفويض فإنــك لا تقوم فقط بتحويـل السـلطة إلى شـخص آخر بل تقـوم بتحويل المســاءلة عن الحفــاظ علــى المعايير التــي تم وضــعها لإنجاز هذا العمــل. يعتبر التفويضـ أحد المهارات المهمة في المدير النـاجح، لكن غالباً ما تُهمل هذه المهارة أو يتم التغاضــي عنها، خصوصــاً من المديرين المثقلين بأعبــاء كثـيرة، يجب أن تعلم أنك تقوم بالتفويضـ بكفاءة إذا كنت تقضــي وقتاً أقل في عمل شــيء ما، ووقتاً أكـبر في التخطيط لتنفيذ هذا العمل أو تخصـيص الموارد، أو توجيه بعض الأشــخاص الذين يحتاجون إلى المساعدة.

فوائد التفويض

يترتب على التفويض عدد من الفوائد لك ولمرؤوسيك ولمنظمتك التــي تعمل فيها. لنبــدأ بك، عندما تقوم بالتفويض فإنك تســتطيع تخفيضــ بعض أعباء عملك ومشــاغلك، وذلك بالتخلص من بعض الأعمال التي تقوم بها وتسندها إلى بعض الأشخاص المؤهلين للقيام بهــا (بأدائها)، وهذا يــؤدي إلى زيادة الوقت الذي تحتاجه للتركيز في المشــروعات التــي تتطلب مهاراتك الخاصــة ومســؤولياتك، كما أنهــا تمكنك من القيــام بالأعمال الإدارية الأخــرى مثل التخطيط، تحليل الأعمال، الحصول على الموارد والتعامل مع مشكلات الأفراد الأخرى.

يؤدي التفويض إلى تحسين مستوى الثقة بينك وبين مرؤوسيك. ولكي تحصــل على هــذه الثقة، يجــب أن تعطي هذه الثقــة، ويعتبر التفويضــ أحــد الطــرق لتحقيق ذلــك، إن الرســالة الأساســية في التفويضــ هــي: «إنني أثق أنك ســوف تُنجــز هذا العمل.» يســاعد التفويض أيضــا في تمكين الأشخاص من تحقيق الأهداف من خلال المجهودات التعاونية.

يعتــبر التفويضــ -أيضــا- طريقــة فاعلــة في اختبــار قــدرات مرؤوسيك قبل أن تقرر ترقيتهم، إذا قمت بتخصيص مجموعة من

المهــام لأحد موظفيك، فإنك قد تســتطيع تقدير نقاط القوة ونقاط الضعف في هذا الموظف.

يستفيد الموظفون الجيدون من تفويض المهام والمشروعات المسندة إليهم، حيث يُعد أي من هذه المهام أو المشــروعات فرصة لتعلم كيفية تحمــل المســؤولية، تخطيط العمل، وطلب التعاون مــن الآخرين. مما لاشــك فيــه أن التفويض يوفر للموظفين الخــبرة بالعمل الإداري. إن تطوير وتنمية الآخرين يعتبر جزءًا من عملك بوصفك مديرًا.

يلخص الجدول المعنون: «فوائد التفويض» المزايا الرئيســة التي يقدمها التفويض لك، ولمرؤوسيك ولشركتك ككل.

بعض المخاوف الإدارية عن التفويض

قد تســبب عملية التفويض عدم الأريحية عــن بعض المديرين، فبعضــهم قــد يخشــى فقــدان الرقابة (التحكــم) على الأفــراد أو المشــروعات التــي يقومــون بهــا و يخشــون مــن أنهــم يتخلــون عن مســؤولياتهم، وأحيانــا يعتقــد هــؤلاء المديــرون أن القيــام بالمهام بأنفسهم يكون أكثر فاعلية. ومع ذلك فإنه في الأمد الطويل يصعب تبرير هــذه المخــاوف والمعتقدات، يوضــح الجدول المعنــون «الآراء العامــة ضــد التفويض» بعضــ الجدل ضــد التفويضــ ويقابل هذا الجدل بردود وأفكار معقولة.

؟ ماذا تفعل؟

حالة علمية

تسلم (ترافس) لتوه بريدا إلكترونيا يخطره بأن مجموعته قد حصلت على العرض الخاص لشركة جاردن لتطوير العقارات، لا يستطيع (ترافس) التفكير في شخص ما في مجموعته بحيث يتوافر له الوقت لإدارة هذا المشروع، وبالتأكيد فإن (ترافس) لا يتوافر لديه الوقت للقيام بهذا المشروع بنفسه، وبعد اجتماع قصير بخصوص الأعباء والأعمال التي يقوم بها أعضاء المجموعة، جاءت (جل) إلى مكتب (ترافس) تبتسم وتبدي رغبتها في إدارة هذا المشروع، لكن (ترافس) كان متشائما بخصوص ذلك، (جل) شخصية ذكية ومتحمسه لكن خبرتها في الشركة لا تتعدى سنتين. لا يريد (ترافس) لـ (جل) أو مجموعته أن تفشل، خصوصا أن هذا العميل (شركة جاردن لتطوير العقارات) يُعد مهماً جداً. فهل يخاطر (ترافس) بإسناد إدارة المشروع إلى (جل)؟ هل هناك حل آخر؟ ماذا تفعل؟ سوف يقدم لك الموجّه (مؤلف الكتيب) حلاً لما يمكنك عمله.

بالإضافة إلى المخاوف التي تحوط بعملية التفويض، يعاني الكثير من المديرين من أربع مشكلات وهم بصدد التفكير في

التفويض، أولاً من الصـعب جدا أن تلاحظ (تراقب) شخصاً آخر يتصـارع في مهمة أو عمـل تعلم أنت جيدا أنـه بإمكانك أنت إنجاز هذه المهمة أو هذا العمل في فترة أقصر، عليك أن تمارس أو تحاول الصمت.

فوائد التفويض

من الذي سيستفيد من التفويض؟	كيف يفيد التفويض؟
أنت	• يزيد مسـتوى الثقة والتواصـل بينك وبين مرووسيك • يحقـق الأهـداف التـي تتطلب جهودا تعاونية
مرؤوسوك	• يحسّن مسـتوى الثقة والتواصل بينك وبين مرووسيك • يحقـق الأهـداف التـي تتطلب جهودا تعاونية
شركتكم	• توفـير الأمـوال وذلـك بالتأكد أن المهـام قـد تم تخصيصـها للشـخص المناسـب في المستوى المناسب. • يزيد الإنتـاجية العـامة والكفاءة وذلكـ عـن طـريـق أفضـل الاستخدامات لموارد المنظمة.

ســوف يؤدي تدخلــك فقط إلى إحباط مرؤوســيك، ناهيك عن إهدار وسوء استخدام الوقت الذي تريد توفيره.

نصيحة

تخلصــ من الحاجة إلى التدخل وإبداء رأيك بخصــوص كيفية إنجــاز المهام، ما لم يكن من الضــروري عمل ذلــك، انظر إلى التفويض على أنه طريقة لتطوير مهارات مرؤوسيك، أو لوضعهم في المكان المفضل مع الإدارة العليا، ثق في قدرات مرؤوسيك على إنجاز العمل.

ثانيا: قد يثير التفويض نوعاً من أزمة الهويّة الشخصية لبعض المديريــن. إنهــا تعني التحــول مــن دور المتخصــص - في المالية أو التســويق أو بعض الوظائف التنظيمية الأخــرى – إلى دور العموم، إن ذلك يعني أن تصبح قائداً، والقادة، بطبيعة عملهم، لا يحتاجون إلى تعريف محدد لوظيفتهم. ولكــي تقوم بالتفويض بفاعلية، يجب أن تُنَحِّي جانبا المهارات الخاصــة التي تتســم بهــا، والجاذبية التي تغيب مع تطبيق هذه المهارات.

الجدل العام حول التفويض

(الجدل)	(الرد)
(أستطيع القيام بذلك بدرجة أفضل وبطريقة أسرع من المرؤوسين).	ربما تستطيع القيام بذلك، لكن الهدف يتمثل في تعضيد ومساندة أو مؤازرة أو مساعدة مرؤوسيك في العمل.
«تنعدم ثقتي في المرؤوسين).	ابدأ بتفويض بعض المهام البسيطة والمشروعات التي تسمح لك في بناء هذه الثقة بالتدريج.
(من السهل القيام بها بنفسي عوضاً عن تنظيمها، شرحها، مراقبتها).	تعتبر هذه رؤية قصيرة الأجل أو الأمل. بصفة عامة، فإن الوقت التي تبذله في التخطيط للمشروع يعتبر استثمارا جيدا، ومع مرور الوقت، فإن مرؤوسيك سوف تتوافر لديهم القدرة لتحمل المسؤولية لهيكلة وتخطيط المهام الخاصة بهم.
(أحب أن أرى الأشياء تنفذ بطريقتي الخاصة).	ركز طاقتك/جهدك على تواصل أولوياتك ومعايير الجودة عوضا عن رقابة المهام ذاتها. سوف يؤتي هذا الاستثمار ثماره، ليس فقط للمشروعات الحالية وإنما للمشروعات المستقبلية أيضا.
(سوف يعارض المرؤوسين هذا العمل الإضافي) أو (يتوقع المرؤوسون أن أكون صاحب الحلول للمشكلات وأيضا متخذ القرارات الرئيس).	حاول إدارة التوقعات وتوضيح أن دورك يتمثل في مساندة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بأنفسهم، أيضا، ليكن واضحا لديك أن ذلك يعني إتاحة الفرص لمرؤوسيك لعمل الجديد والممتع من الأعمال. تأكد من متابعتك ذلك وباستمرار.

ثالثاً، ربما تشعر بالتنافسية (بالمنافسة) وأنت تشاهد الآخرين يزدهرون ويصمدون في مقابلة التحديات التي تتعلق بالمهام التي أوكلت إليهم أو أنيطت بهم ويصلون إلى مستو من القدرة يفوق مستواك، إن التفويض يعني أن تمكن الآخرين من أن يصبحوا خبراء.

رابعا، أن تصبح مفوضا فاعلا فإن ذلك يعني أن تتعلم عملا جديدا، فبدلا من القيام بالعمل الروتيني اليومي ومشكلات الأشخاص الآخرين، فإنك تركز على مستقبل وحدتك وإلى أين تسير جهود هذه الوحدة من وجهة نظر التوجه الاستراتيجي، يجب عليك أن توفر الاتفاق على هذا التوجه من مرؤوسيك وأن تحتفظ بمسار هذه الوحدة في الاتجاه المطلوب، إن تعلمك لهذه المهام الجديدة يعني أنك سوف تتخلى عن «منطقة الراحة، كما يعني ذلك أيضا تعلمك فن القيادة.

هناك العديد من التحديات، خصوصا للمديرين الجدد، لكن الممارسات الآتية يمكن أن تساعدك على أن تقوم بالتفويض بفاعلية بغض النظر الآتية بصرف النظر عن هذه التحديات.

قم بتوظيف الأفضل، في الحقيقة أن قيمة وحدتك تكمن في مواردها البشرية، وأن الأشخاص ذوي اللقاء والجودة يشكلون القاعدة التي عن طريقها تستطيع وحدتك المساهمة الفاعلة

للمنظمـة ككل. ولكـي تحقـق أنشـطتها في المنظمـة، فـإن وحدتك التنظيمية تحتاج إلى أفضل الموظفين، الأشخاص الذين يستطيعون القيـام بالمهـام الجديدة، التعلم من بعضـه بعضـاً، يقومون بتقوية وتحسين مهاراتهم، ويسـتطيعون اتخاذ القرارات الجيدة، يجب أن تبذل قصـارى جهدك لكي تحصل على مثل هؤلاء الأشخاص، وأنت في سـبيلك لعمـل ذلك؛ فإنك تحتـاج إلى أن تكون خلاقـاً ومبدعاً، على سبيل المثال: سـل الموردين والعملاء عن موظفين جيدين ممن يحتمل تعيينهم فهم (الموردون والمسـتهلكون) يمثلون مصدراً جيداً لهـذا النـوع من العمالـة؛ ولأنهم يعرفـون كثيرا من الأشـخاص في مجال الأعمال.

قم بممارسـة أسـاليب الإدارة التـي تُعْنى «بمـاذا؟»، و«لماذا؟». فقد لا يسـتطيع مرؤوسـوك القيام بالأعمال التي وكلت إليهم ما لم يفهموا -وبوضـوح- ما هو المتوقع منهم؟ يحتاج مرؤوسوك أيضا أن يعرفـوا لماذا تعتبر هـذه المهام الجديدة مهمـة لوحدتك التنظيمية وللمنظمة ككل؟ يصبح الناس أكثر تحفيزا عندما يفهمون الأسباب وراء قيامهـم بعمل محدد بطريقة واضـحة أكثر ممـا لو كان الأمر مجـرد إعطائهم القواعد والأوامر، نحن جميعا نعتقد فيما نقوم به مـن أعمال ونريـد أن نعرف أهمية العمل الذي نقـوم به، إن معرفة السبب وراء ما نقوم به يفي بكل هذه الاحتياجات.

فكـر بفاعليـة، وحينما تسـتطيع توفير بعض الوقـت من خلال التفويضـ، عليـك أن تسـأل وأن تجيب عن السـؤال: مـاذا بعد؟ لا تسـتطيع وحدتك التنظيمية أن تقـدم أداءً متميزاً ما لم يكن هناك وضـوح وشـفافية فيما يقومون به، وبمجرد أن تضـع رؤية واضـحة لمسـتقبل وحدتـك التنظيميـة فإنه من الواجـب عليك أن تشـارك هـذه الرؤية مع فريق العمل، إن مثل هذه الرؤية الواضـحة هي التي تخلـق الدوافـع للتميّز؛ لكـن التفكـير بفاعلية ليس مجرد حضـور الاجتماعـات، كتابة التقارير، أو القيام بالأعمال اليومية الروتينية. بـدلا من ذلك، فإن التفكير بفاعلية يعني النظرة الدقيقة لما يجري حولك، في شركتك، في الصناعة التي تنتمي إليها، في الإتيان بأفكار جديـدة لم تفكر فيها من قبـل، وأن تكون مهتاجـا (excited) عن الفرص المستقبلية الممكنة، ولهذا الغرض؛ عليك بأن تتأكد أن لديك وقتا كافيا للتفكير، حتى لو كان ذلك يعني أن تخصـص كمية كبيرة مـن الوقت لا يقاطعك فيها أي شـخص أو عمل، على سـبيل المثال: إذا كانت بداية الأسبوع هي ذروة العمل، فقم بجدولة صباح الإثنين كوقـت للتفكير، ثم اسـتغل هذا الوقـت في تسـجيل وترتيب وحفظ هـذه الأفكار، إن الملفات التي تحتوي علـى الأفكار المتعلقة بوحدتك التنظيميـة، أو مسـتقبل شـركتك هي المـكان المفضـل لحفظ هذه الأفكار.

التفويض مقابل التمكين

في خلال الخمس إلى العشر سنوات الماضية احتل المصطلح «التمكين» مساحة كبيرة من الأهمية، هل يعتبر هذا المصطلح مرادفا لمصطلح «التفويض»؟ وإذا لم يكن كذلك فما هي أوجه الاختلاف بين المصطلحين؟

يعني التفويض بأن المدير مازال يحتفظ بالسلطة، والرقابة والمسؤولية، وأن القيام بأمور مغايرة يعني التخلي، يقول المدير، «هذا ما أريدك أن تقوم به». حتى إذا ما قام المدير بوصف الهدف دون تحديد الوسائل، سوف يقوم المدير بمراجعة خطة الموظف الموكل إليه العمل أو حتى مراقبة أدائه حينما ينتهي الموظف من العمل الذي أوكل إليه؛ لذلك، فإنه في غياب السلطة والرقابة والمسؤولية يصبح التفويض مجرد التخلى عن المسوؤلية.

من ناحية أخرى فإن التمكين يحوّل السلطة والمسؤولية إلى الشخص الآخر؛ ذلك لأن الشخص أو الفريق الذي تم تمكينه يصبح لديه السلطة أن يقرر الوسائل، ويتحمل المسؤولية عن النتائج، ويصبح التنظيم الذاتي والمساءلة هي البدائل عن رقابة المدير.

هل تحتاج مهاراتك في التفويض إلى التحسين

دعنا ننظر إلى بعض مؤشرات وبدائل التحذير التي قد تحتاج إلى تعلمها لكي يكون التفويض أكثر فاعلية.

- صندوق الوارد على مكتبك (Inbox) دائما مليء بالأوراق. وأنك تقوم بعمل إضافي في معظم الوقت في الأعمال التي تستطيع أنت فقط القيام بها.
- يقاطعك الآخرون كثيرًا وهذا يتطلب إرشادات وتوضيحات بخصوص المهام التي يقومون بها.
- يشعر مرؤوسوك المباشرون بالأعباء التي أضيفت إلى أعمالهم دون السلطة لإكمال المهام الموكلة إليهم.
- يشعر مرؤوسوك بعدم إتاحة الفرصة للإعداد الكافي للقيام بالمهام الجديدة.
- في أحيان كثيرة تتدخل في المهام أو المشروعات التي أوكلت إلى أحد مرؤوسيك.
- في بعض الأوقات تشك في القرارات التي يتخذها أحد مرؤوسيك وعندئذ تقوم بإعادة العمل في هذه المهام بنفسك.

- لا يتحمل مرؤوسوك المباشرون المسؤولية عن المهام أو المشروعات التي أوكلت إليهم أو أسندت إليهم أو أنيطت بهم.
- معنويات المرؤوسين منخفضة ومعدل دوران التوظيف عال.
- المهام التي أوكلت إلى المرؤوسين لم تستكمل في الوقت المطلوب.

إذا كان الكثير من المواقف المذكورة في هذه القائمة حقيقية، فإنه مما لا شك فيه أنه يمكنك الاستفادة من تقوية وتحسين مهاراتك في التفويض.

؟ ما يمكنك عمله:

تذكر!! إن ترافس كان مهموماً بمن سيدير مشروع «جاردن» لتطوير العقارات.

إليك ما يقترحه الموّجه (مؤلف هذا الكتاب):

إن أول ما يجب أن يفعله ترافس هو تصميم ما سيتم عمله في هذا المشروع، حتى يتمكن من تحديد هذا الشخص، وإذا ما توافرت لدى «جل» المهارات الضرورية فلربما يفوّض ترافس هذا المشروع إليها، ويعمل معها عن قرب وأن يراقب تقدمها في هذا المشروع.

إذا شعر ترافس بأن هذا المشروع يحتاج إلى شخص يتمتع بخبرة أكبر، فلربما يتصرف على أنه قائد هذا المشروع ومديره، وأن يقوم بتفويض معظم أعمال هذا المشروع إلى أعضاء الفريق. في هذه الحالة فإن ترافس، بوصفه مديراً ذا خبرة كبيرة، يشرف على هذا المشروع بنفسه، ولكنه أيضاً يعطي الموظفين الآخرين الفرصة لكي يتحملوا المسؤوليات الجديدة وهم في طريقهم إلى اكتساب الخبرة.

إرشادات متعلقة بالتفويض الفاعل



لكي تضع حجر الأساس للتفويض الناجح؛ عليك أولاً أن تخلق المناخ المناسب، وأن تختار المنهج أو المدخل الملائم للتفويض، بمعنى: هل ستتم عملية التفويض لمهمة أو لمشروع أو لوظيفة؟ تقدم الأقسام الآتية في هذا الجزء من الكتاب هذه الأنواع الثلاثة من التفويض بالتفصيل.

خلق المناخ المناسب

كيف تقوم بخلق المناخ المناسب من أجل تفويض أكثر فاعلية؟ يتبع معظم المديرين الناجحين هذه الإرشادات وتلك الخطوط العريضة:

- قم ببناء الشعور بالمسؤولية المشتركة للهدف العام للوحدة التنظيمية.

- حاول التخلص من إلقاء مجرد الأعباء والمهام الصعبة على عاتق مرؤوسيك، ولكن عوضا عن ذلك، قم بتفويض (المشروعات) والمهام التي تثير اهتمام مرؤوسيك وتجعلهم يستمتعون بالقيام بها.

- حاول أن تقدم الفرص المهنية لمرؤوسيك، وذلك من خلال تفويض المشروعات، المهام، الوظائف التي تتميّز برؤية عالية مع مديرك أو الإدارة العليا في المنظمات الأخرى.

- فوض المهام أو المشروعات للأكفاء من الموظفين ولمن تثق في

بقدرتهـم. إن قدرتـك علـى اختيار الشـخص المناسـب تعكس مهاراتك في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف.

- عليـك أن تـدرك أن عمليـة التفويض هـي خـبرة تعليميـة لـك ولمرؤوسيك، وعليك أن توفر التوجيه والتدريب عند الحاجة.
- قم بتطوير الثقة في المرؤوسين قليلي الخبرة وذلك بتفويض المهام الواضـحة في هيكلتها وعليـك أن تقدم الدعـم المطلوب لهؤلاء المرؤوسين ليتمكنوا من زيادة قدراتهم.
- ما أمكن، قم بتفويض مشروع كامل أو وظيفة محددة وليس مجرد جزء بسيط، مثل هذه الممارسات سوف تزيد من درجة التحفيز والالتزام لمرؤوسيك.
- قـم بتطويـر إرشـادات واضـحة للمتابعـة والرقابـة والتغذيـة الارتجاعية.
- وفر التواصـل المسـتمر. مثلاً، قل «دعني أسمع منك حينما تواجه مشكلة ما لا تستطيع التعامل معها».
- حتـى تقلل مـن إهدار الوقت والموارد ولكي تتأكـد من أن المهمة أو المشـروع أو الوظيفـة قد تم اسـتكمالها بنجاح، عليـك أن تقوم بتعريف الأهداف والنتائج المتوقعة وقياسات (مقاييس) النجاح بطريقة واضحة.

اختيار منهج (أسلوب) التفويض

من المفضل دائماً أن تفوض المسؤولية عن مهمة كاملة أو مشروع كامل أو وظيفة كاملة لشخص واحد، وألّا تقسّم ذلك بين مجموعة من الأشخاص، تساعد مثل هذه الممارسة في التخلص من التشويش، وكذلك فإنها تشجع المبادرة وحل المشكلات، أما إذا أراد هذا الشخص إشراك الآخرين، فإنه يكون من الواضح للجميع من هو المسؤول النهائي عن النتائج، وبمجرد تحديد ذلك الشخص، عليك أن تحدد ما إذا كان التفويض سيكون بالمهمة أو بالمشروع أو بالوظيفة.

التفويض بالمهمة: التفويض بالمهمة هو أسهل المناهج أو الطرق ونقطة بداية مهمة، يشتمل هذا النوع من التفويض على تحديد مهام محددة أو جزءًا من هذه المهام إلى المرؤوسين، ربما يشتمل ذلك على كتابة تقرير، القيام ببحث معين، أو التخطيط لاجتماع ما.

التفويض بالمشروع: يشتمل المشروع مجموعة من المهام، تصمم لتحقيق وإنجاز هدف محدد. يؤدي التفويض بالمشروع إلى زيادة نطاق المهمة ويتطلب غالبا شخصا يستطيع تحمل مدى واسع من المسؤوليات. من الأمثلة على ذلك: تطوير كتيب جديد للموظفين،

القيام باستقصـاء المسـتهلكين، تدريب بعض الموظفين الجدد على نظام الحاسب الآلي.

التفويض بالوظيفة: يستطيع المديرون الذين يشرفون على عدد كبير من الموظفين، أن يقوموا بالتفويض بالوظيفة، يشـير مصطلح «الوظيفـة» هنـا إلى مجموعة من المهام أو المشـروعات التي ترتبط بنشاط قائم مثل المبيعات، أو التسويق، أو التدريب. في هذا النموذج من نماذج التفويض فإن كل وظيفة من الوظائف يتم تفويضـها إلى شـخص واحد من المرؤوسـين وهو الذي يقوم بدوره بإخطار المدير بصفة دورية عن تقدم الأنشطة داخل هذه الوظيفة.



الإعداد للتفويض



وبينما أنت تصدر الإعداد للتفويض، تحتاج أولا لأن يكون الهدف من التفويض واضحاً في ذهنك تماماً كما تحتاج أيضا لأن تقرر ما هو الشيء الذي سيتم تفويضه؟ وما هو الشيء أو الأشياء التي لا يجب تفويضها؟ وكذلك تحديد المهارات المطلوبة للمهام ومواءمتها مع الشخص المناسب للمهمة، وإليك فيما يأتي بعض الإرشادات لمجابهة هذه التحديات.

تحديد أسبابك للقيام بالتفويض

ما هي أهدافك من تفويض مهمة محددة؟ هل ترغب (تود) في تخفيف أعبائك؟ هل هو تشجيع بعض المرؤوسين لتطوير (اكتساب) مهارات جديدة؟ أم هو تدشين مشروع جديد أو وظيفة جديدة؟ وأخيرا هل الهدف من التفويض هو الاعتراف والتقدير لبعض المرؤوسين؟

وبتحديد أسبابك للتفويض، فإنك تستطيع تقويم مدى تحقيق أهدافك بمجرد أن ينتهي المرؤوسون من القيام بمهمته.

تحديد ما يمكن تفويضه

عليك تقوم أعبائك اليومية؛ لكي تحدد ما هي المهام أو المشروعات أو الوظائف التي يمكن تفويضها، هناك بعض الأعمال يمكن أن يقوم بها الآخرون، لكنها قد تكون هي الأعمال التي كنت

تقــوم بهــا دائما، وكنت تجد اســتمتاعاً في أدائهــا، وترغب في عدم تفويضــها. يمكن أن تشــتمل هذه الأعمال علــى أداء وظيفة إنتاجية معقدة، أو متطلبات معلوماتية، أو مواد ضرورية، أو تحليل الميزانية، أو إدارة المرؤوســين. كن منفتحا وواســع الأفق لتفويض هذه المهام. يمكــن لأي مــن هذه المهام أن تقــدم التنوعية في أعباء المرؤوســين، وتوفر تحديات تحفيزية إلى الأشخاص المناسبين.

هنــاك أيضــا أعمــال أخرى يمكــن أن يقوم بهــا الآخرون ممن تتوافــر لديهــم الخــبرة والتدريب في أدائهــا، إن تفويضــ مثل هذه الأعمال يمكن أن يوفر للمرؤوســين الفرص لتنمية المهارات، ويمكن -أيضــا- أن يزيــد مــن عــدد الأشــخاص الذين يســتطيعون تحمل المسؤولية للمهام الحرجة والمهمة.

إذا كانت الأعمال المهمة جداً لا يتم تفويضها إلى شخص آخر، فعليك أن تفكر في عملية المشــاركة في المســؤولية، على سبيل المثال: فكر في الطرق التي يمكن استخدامها في تقسيم العمل حتى تستطيع القيــام بجزء محــدد من المهمــة، وتفويض باقي أجــزاء المهمة إلى الطرف الآخر

مثال: قررت كلارا مشــاركة المسؤولية في المهمة المهمة والمتعلقة بتقــويم برمجيــة جديــدة محتملة في القســم الــذي تديــره، قامت

هـي بجزء مـن هذه المهمة: تقـويم المقترحات المقدمة من شـركات البرمجيـات، وقامـت بتفويض الأجـزاء الأخـرى من هـذه المهمة لآخرين مثل: الاتصال بالشركات، أو تجميع المقترحات.

لكن الأوقات قد تغيرت، الآن وقد أصـبح «كولن» مديراً للقسـم فلم يعد لديه وقت للقيام بأعباء أخرى. «مازال باسـتطاعته القيام بعمله لكن ذلك يعني أنه سوف يقضي عطلات نهاية الأسبوع بمكتبه وعلى حساب العديد من المسؤوليات الأخرى.

في النهايـة، قـام «كولـن» بتكوين فريق عمـل، وكان يقوم بدور القيـادة، واثنان من الموظفين الجدد الذيـن تتوافر لديهم المهارات التحليليـة قد تم تعيينهما للأجزاء الأخرى مـن هذه المهمة، عندما تم توزيـع النتائج النهائية للاستقصـاء داخل الشـركة، كانت هذه النتائج تشمل اسم «كولن» وهذين الشخصين.

ماذا تفعل؟

رؤية مسرح الأحداث

تدير (بولا) قسـماً من أقسام شركة (فيجن آيبل) وهي شركة استشـارات كبيرة تقـوم بتنظيم المؤتمرات السـنوية ويكون من بين

الحاضرين فيها عدد من الأسماء المشهورة لمديرين بشركات كبرى في أنحاء العالم، كان أحد المنتجعات الذي يستضيف المؤتمرات التي تعقد في غرب الولايات المتحدة قد أغلق أبوابه وكانت (بولا) تعلم أن القسم الذي تتولى رئاسته يحتاج لأن يبحث عن مكان آخر للمؤتمر، وتريد بولا أن تفوض هذا المشروع لأحد من أعضاء فريقها.

كانت (بولا) ترى (أنِلْ) كأحد المؤهلين لقيادة هذا المشروع، إذ تتوافر لديه مهارات التفكير -على الأخص التفكير المنطقي- في هذا المشروع، يستطيع (أنِلْ) أن يقوم بالأنشطة المطلوبة لهذا المشروع، مثل: تحليل التكاليف على سبيل المثال: كما يتوافر لديه المهارات الشخصية مثل: القدرة على التفاوض بفاعلية مع الموردين. في الحقيقة، كلما فكرت (بولا) في قدرات (أنِلْ) واستطاعته لقيادة هذا المشروع زاد تيقنها من ذلك.

لكنها مازالت تريد أن تتأكد من أنها قد اختارت الشخص المناسب للقيام بهذه المهمة، وأحيانا تتعجب عما إذا كانت هناك اعتبارات أخرى يجب أخذها في الحسبان، بالإضافة إلى القدرات المتعلقة بتحليل العمل بوصفه أحد متطلبات هذه المهمة، ومع ذلك فإنها ليست متأكدة ما هي هذه الاعتبارات الإضافية.

ماذا تفعل؟ سوف يقترح الموجه (مؤلف هذا الكتاب) الحل في جزء لاحق من هذا الكتاب، تحت عنوان ما يمكنك عمله.

مثال: كانت إحدى مسؤوليات (كولن) خلال النصف الأول من هذا العام هي تصميم، وإدارة، وتوثيق استقصاء العاملين السنوي. كان ذلك يمثل عملاً كبيراً، ولكن لا يزال باستطاعة «كولن» أن يقوم به بنفسه مثلما كان يحدث في الماضي.

لكن تغيَّرت الأوقات. الآن وقد أصبح (كولن) رئيسا للقسم، فإنه لم يعد لديه الوقت الكافي، لكن يستطيع (كولن) أن يقوم بالعمل بنفسه، ومعنى ذلك أنه سوف يقضي معظم عطلات نهاية الأسبوع في مكتبه على حساب بعض المسؤوليات الأخرى.

في النهاية، قام (كولن) بتكوين فريق عمل، كان (كولن) يقوم بدور القيادة والتفكير، ويقوم الموظفان اللذان يتمتعان بالمهارات التحليلية بالقيام بالأعمال الأخرى التي تستهلك وقتا كبيرا، وعندما تم توزيع التقرير النهائي للاستقصاء داخل الشركة، كان على صفحته الأولى أسماء «كولن» والعضوين الآخرين.

معرفة ما لا يجب تفويضه

ليست كل المهام أو المشروعات أو الوظائف يمكن تفويضها، وبصفتك مديرًا يجب أن تتحمل المسؤولية للعديد من المهام مثل:

- التخطيط والمتابعة والتحفيز للفريق.

- تقويم أداء الموظفين.

- القيام بالتفاوضات المعقدة مع المستهلكين (العملاء).

- القيـام بالمهـام التي تتطلـب مجموعة من مهاراتـك التقنية المحددة.

- توظيف المرؤوسين. وإنهاء خدمة بعضهم ومساعدة مرؤوسيك في تنمية مهاراتهم وتقدمهم المهني.

اعتبر أيضـا السـؤال الذي غالبا ما يتم طرحـه «كيف يمكنني تجنب وجود أحد المرؤوسـين الذي يشـعر بأنني أثقـل كاهله بالعمل الإضافي؟

يخطـئ بعض المديرين عندما يدفعون بكل المهام الرئيسـة على واحد أو اثنين من الموظفين الذين: (أ) أوضحوا في الماضي قدرتهم علـى القيام بالمهـام، أو (ب) الذين يقبلون العمل الإضـافي - على خلاف الآخرين – دون غضب، ربما يشعر هؤلاء الأشخاص بالإطراء من ثقة رؤسائهم بهم، على الأقل مدة معينة لكن تكرار ذلك يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسـية، خصوصـا عندما يشـعر هـؤلاء الذين يقبلـون الأعمال الإضـافية، أنه لا يتم تعويضـهم على هذه الأعمال – «لمـاذا يسـألني المدير دائما أن أقوم بهـذه الأعمال؟ ربما يتذمر الموظف ويدمدم. «أنني لست الموظف الوحيد في هذا القسم».

إن الاعتراض والمقاومة يمكن أن يؤديا إلى التمارض والتهرب من الواجب أو حتى العيوب وكثرة الأخطاء وعدم إتقان العمل.

نصيحة:

لكي تقرر ما يمكن تفويضه، حدد الأعمال الروتينية، المشروعات المحددة، أو الوظائف الكاملة التي يمكن أن يقوم بها المرؤوسون بسهولة، عليك أيضا أن تحدد الموارد الخارجية (التي يمكن القيام بها عن طريق الآخرين دون أدنى توجيه أو إرشاد في أثناء قيامهم بها، أو حتى درجة قليلة من التدريب، وأن تحدد الأعمال التي يمكن إتمامها بواسطة المرؤوسين عندما يتوافر التدريب أو التوجيه منك أو من نظرائهم في العمل.

يمكنك تجنب هذه المشكلة بالقيام بالموازنة بين تحديد المهام التي ينظر إليها على أنها أعباء صعبة مع المهام والمشروعات التي تثير اهتمامات مرؤوسيك، والتي يجدون متعة في أدائها وتؤدي إلى الاعتراف بمجهوداتهم من الآخرين، ولكي تروج إلى الشعور بمشاركة المسؤولية في عمل ينظر إليه بعضهم على أنه غير ممتع وصعب، قسِّم هذه المهام أو المشروعات بين عدد أكبر من الموظفين

وقم ببعض الأعمال بنفسـك، ثم اسـأل عن آراء وأفكار مرؤوسـيك عن أنواع المهام التي يجدونها ممتعة وفي الوقت نفسه أكبر تحديا.

تحديد المهارات المطلوبة للمهام

لا يمكنـك اختبار الشـخص للقيـام بمهمة محددة مـا لم تقم بتحليل العمـل (المهمة) وتحديد المهارات المطلوبة، على أن يشـتمل هذا التحليل الإجابة عن الأسئلة الثلاثة الآتية:

• ما هي مهارات التفكير التي يتطلبها هذا العمل؟

(على سـبيل المثـال: هل يحتـاج العمل القدرة على حل المشـكلات، التفكـير المنطقـي، اتخاذ القـرارات، التخطيط، أو التصـميم الخلاق؟).

• ما هي الأنشـطة التي يجب القيـام بها؟ وما هـي النظم أو المعدات التي تتطلبها هذه الأنشـطة؟ (هل تشـمل الأنشطة خلق قاعدة بيانات جديدة، التنظيم، التدريب، أو التطوير؟).

• ما هي المهارات الشخصية المطلوبة لإتمام العمل كما هو مطلوب؟ (هـل يحتاج من يقـوم بالعمل التحدث مـع الموردين؟ التفاوض بشأن الموارد؟ أو استشارة الخبراء؟).

مواءمة الشخص المناسب للمهمة

سَلْ نفسك، «من هو الشخص المناسب من بين مرؤوسيّ للقيام بهذا العمل؟ قم بمقارنة المهارات المطلوبة مع مواصفات وقدرات كل مرؤوس من مرؤوسيك، يجب أن تأخذ في الاعتبار العوامل الآتية:

- الحاجات والرغبات التي سبق طلبها بخصوص النمو والتطوير والتي يمكن أن يعالجها هذا العمل الجديد. سل نفسك من الذي أبرز المبادرة أو قام بالسؤال عن تحدٍ جديد.
- إذا كان الموظف متاحا، ربما تريد أن تتحاشى اختبار أحد الموظفين الذين يعملون في مشروعات أخرى.
- عدد المهام السابقة التي قمت بتفويضها إلى الشخص نفسه. حاول أن تفوض المهام وأن توزعها بين الموظفين لتتحاشى الشعور بالمحاباه.
- مستوى المساعدة الذي يحتاج إليه مرؤوسك منك لكي يتمكن من إتمام المهمة التي أوكلت إليه القيام بها وهل لديك الوقت الكافي لهذه المساعدة؟

- مـا هي المـدة التي قضـاها الموظف (المرؤوس) في هذه الوظيفـة؟ تجنـب زيادة أعبـاء الموظفين الجـدد بالمهام الإضافية حتى يشعرون بالأريحية في عملهم الجديد.
- احتمال تقسيم المهام بين اثنين أو أكثر من الموظفين حتى تستطيع استغلال القدرات استغلالاً مفيداً.

إذا كنـت تتبـع المهارات الخاصـة التي ربما تحتـاج إليها للعمل في مشروعات خاصة، فسوف تكون في وضع أفضل لاختيار الشخص المناسب. على سبيل المثال: الشخص الذي يستطيع ترتيب وتلخيص الأفـكار ربمـا يكون مدربـاً جيداً، وقـد تكون هذه القـدرات مهمة لشخص يمكن أن يوكل إليه إدارة العمليات.

نصيحة:

لكي تسـتغل قدرات الموارد استغلالا حسنا، حاول أن تفوض إلى أدنى مستوى ممكن من المهارات المطلوبة

خطوات التفويض للشخص المناسب

1 - كن ملما بالمهارات المرتبطة بوظيفة أو مهمة محددة، ترتبط بعض القدرات الفكرية بوظيفة أو بمهمة محددة، إنه من المهم ، وأنت

تقوم بالتفويض، أن تأخـذ في الاعتبار هذه الأنواع من المهارات لكي تضمن أنك قمت بأفضل مواءمة بين المهمة والأشخاص.

2 - كن ملما بنقاط قوتك وضـعفك، وتلك الخاصة بمرؤوسيك، كن واضحاً بخصـوص ما يمكن أن يقوم به مرؤوسوك وما لا يمكن أن يقومـوا به، لا تفترض أن المهارات المتوافرة يمكن أن تصـلح لكل المواقف، على سـبيل المثال: إن رجـل البيع الذي يتقن البيع عن طريق التليفون قد لا يستطيع إظهار مهارات البيع في موقف وجها لوجه مع المستهلك.

- لا تتخـوف مـن أن تسـتغل مهـارات أكـثر من شـخص في إتمام مهمة ما، على سـبيل المثال: ربما يستطيع شخص ذو مهارات كتابية أن يقوم بكتابة محتويات كراسـة المحتويات ثـم يقـوم بتحويل ذلـك إلى شـخص آخر يتمتـع بمهارات الرسـوم البيانية؛ ليسـتكمل ترتيب وتنظيم هذه الكراسـة ووضع اللمسات الأخيرة في إنتاجه.
- تحـدى الموظفين ببعض المهام التـي تختبر مهاراتهم؛ حتى يستطيعون استكشاف قدراتهم الجديدة.
- تتبـع المهارات الخاصـة التي ربما تحتاج إليها المشـروعات خاصة.

3 - قم بتنسيق مهارات مرؤوسيك لكي تحقق التكامل الأمثل لهذه المهارات.

حينما يتوافر لديك جمعاً من مهارات عديدة فإنه يمكن الاختيار من بينها فإن عملية تكامل هذه المهارات يمكن أن تساعدك في تحقيق أفضل النتائج. لكي توضح ذلك، ربما تسأل واحداً من المرؤوسين ذلك الذي يتمتع بمهارات فردية كبيرة أن يقوم بإجراء بعض المقابلات التليفونية مع العملاء، وأن تسأل شخصاً آخر يتمتع بالقدرات التحليلية أن يقوم بتحليل التغذية الارتجاعية وأن يكتب تقريراً عن ذلك، إن معرفة نقاط القدرة ونقاط الضعف في مرؤوسيك يمكن أن يساعدك في تكوين أفضل الفرق للقيام ببعض المهام.

4 - إن كان ممكناً، ابحث عن الموارد المتاحة خارج مجموعتك، ولا تنس المشرف عليك بوصفه مصدراً محتملاً.

أحياناً قد لا تجد المهارات التي تحتاجها لمهمة محددة داخل وحدتك التنظيمية أو بين أعضاء فريقك. عليك إذن أن تبحث عن تلك المهارات خارج مجموعتك بما في ذلك مجموعات أو أقسام أخرى، ثم قدم في المقابل بعض المهارات التي قد تحتاج إليها هذه الأقسام أو المجموعات. لا تتردد أن تفوض رئيسك، إذا كان من الممكن عمل ذلك.

5 – خذ في الاعتبار إمكانية استخدام الموارد الخارجية (الخارجة عن وحدتك التنظيمية) وفي بعض الأحيان قد تحتاج لأن تأخذ في الاعتبار استخدام مستشارين خارجيين، أو بعض العمالة المؤقتة لتحقيق الآتي:

- ملء فجوة العمالة قصيرة الأجل.
- الخبرات الخاصة.
- القيام بالتقويم المستقل.
- المساعدة في التخطيط طويل الأجل.
- توفير المال والوقت في الأجل الطويل.

على سبيل المثال: أن تقوم بتعيين مستشار. قم بمراجعة المصادر وحاول الحصول على المقترحات المكتوبة التي تناقش احتياجاتك. عليك أن تدرك أنك سوف تحتاج إلى إدارة المستشارين أو العمالة المؤقتة.

ماذا تفعل؟

تذكـر: يمكن تلخيص اهتمامات (بـولا) تتلخص فيما إذا كان (أنل) يمثل أفضـل الاختيارات إلى مشـروع البحـث عن مكان آخر لعقد المؤتمر.

إليك ما يقترحه الموجه (مؤلف الكتاب).

لقـد أخـذت (بـولا) الخطـوة الأولى والمهمة في تحليـل الموقف والمهـارات المطلوبـة في تقـويم مـدى مواءمـة (أنـل) لهـذا العمل. بالإضـافة إلى ذلـك، فإن رغبته في القيام بهذه الفرصـة التنموية، وكمية المسـاعدة التـي تحتاج إليها حتـى يتمكن (أنـل) من القيام بمهمته بنجاح، إذا كانت (بولا) لا تزال تشعر بأن (أنل) لديه المهارة لهذا العمل والرغبة في هذا المشـروع ولكن لديه العديد من المشاغل الأخرى، فلربما تأخذ في الاعتبار تقليل بعض الأعمال التي يقوم بها بأن تعطيها إلى أحد الأعضـاء في الفريق لكي توفر له الوقت اللازم للعمل في المشروع الجديد، أو ربما تعطي (أنل) المسؤولية الأولية عن المشـروع وتقترح أن يحصـل (أنل) على مساعدة إضافية من واحد أو اثنين من أعضاء الفريق.

تحديد وتفعيل المهام



عندما تقــوم بتفويض مهمة من المهام، يجــب أن تناقش العمل الذي تم تفويضــه مع الشخص الذي أوكل إليه هذا العمل، وأن تقرر درجة الســلطة التي سوف تمنحها لهذا الشــخص. فيما يأتي بعض الاقتراحات لمعالجة هذه الأمور.

التمهيد للمناقشة

بمجرد أن تحدد الشخص المناسب للمهمة، يجب أن يكون تواصلك مع هذا الشــخص واضحاً تماماً، ومن المفضــل أن تقوم بذلك وجها لوجه، في هذا الاجتماع يجب أن تصــف المهمة وتحصــل على التأكد من التزام الشخص الذي سيقوم بها، إن التواصل المفتوح والثقة تعد من العوامل الحاســمة في هذا التفاعل والتواصل؛ ولكي تحقق هذين العاملين، عليك أن تتأكد أنك قد قمت بتغطية هذه النقاط.

- صف بوضوح المهمة أو المشروع أو الوظيفة.
- عَرّف الغرض من ذلك التفويض ومواءمته.
- راجــع نطــاق مســؤولية الموظــف الــذي ســوف يــوكل إليه المشروع.
- حاول تحديد الأشخاص الآخرين الذين سوف يشتركون في هذه المهمة وشرح أدوارهم ما أمكن.

- ناقش توقيت الانتهاء من المهمة.
- ضع مجموعة من المعايير المتفق عليها للأداء، مقاييس النجاح، ومستوى المساءلة.
- ضع مقاييس صارمة للأمور المهمة كالجودة والوقت والتكلفة.
- كن واضحا بخصوص مسؤولية (مساءلة) الموظف بخصوص المعايير التي تم الاتفاق عليها.
- حدد كل الموارد والدعم المتاح لمن يقوم بهذه المهمة.
- حدد المواد والموارد المادية المطلوبة لإتمام المهمة. وتأكد من وجود هذه الموارد.
- عين موظفين إضافيين، إذا أمكن، للمساعدة في إنجاز أهداف المهمة.
- سل الموظف عن الدعم الذي قد يحتاجه منك خلال مدة قيامه بالمهمة.
- إذا كانت هناك حاجة إلى التدريب أو التوجيه، ناقش ذلك مع من يقومون بالمهام المطلوبة.

- اتفـق مع مــن أوكلت إليهم المهام علــى وقت محدد لمراجعة تقدمهم في أداء المهمة.

اشرح المهام بوضوح ووفر الموارد المطلوبة لإتمامها بنجاح

خطوات التواصل بشأن العمل

الذي تم تفويضه

1 - اعقد اجتماعا – وجها لوجه – مع الشـخص الذي أوكلت إليه (إليها) المهمة.

- مــن بين العوامل المهمة في عمليــة التفويض هو التفاعل بينك وبين من أوكلت إليه المهمة وقت تفويض هذه المهمة.

- من المفضل دائما أن تتبع الاجتماع بمذكرة مكتوبة تحدد فيها النقاط المهمة التي تم مناقشتها. يمكنك أن تقوم بعمل هذه المذكرة بنفســك أو أن تســأل من أوكلت إليه المهمة أن يقوم بذلك.

2 - صف المهمة أو المشروع أو الوظيفة بوضوح:

- عرف الهدف من المهة ووضــح مناسبتها أو ملاءمتها للشركة ككل.

- راجع نطاق مسؤوليات الموظف الذي سيقوم بالعمل.

- حــدد عدد الموظفــين الآخرين والأدوار التي ســقومون بها في هذه المهمة.

- ناقش التوقيت الملائم للانتهاء من المهمة.

3 - ضع مقاييس الأداء، مقاييس النجاح، ومستوى المساءلة بالاتفاق مع من سوف توكل إليه المهمة.

- ضــع مقاييــس أداء مرجعيــه صــارمة للجــودة، والوقــت والتكاليف.

-كن واضــحاً مع من أوكلت إليه المهنة بالنســبة لمســؤوليته على الالتزام بالمعاير التي تم الاتفاق عليها.

4 -حدد المواد والدعم المتاح.

-حــدد المواد وكذا المــوارد الماديــة المطلوبة لإتمــام المهمة، ثم التأكد من وجودها.

- إذا تطلب الأمر، قم بتعيين موظفين إضــافيين للمســاعدة في تحقيق أهداف المهمة.

- ســل الموظف الذي أوكلت إليه المهمة عن الدعم الذي يحتاجه منك خلال قيامه بالمهمة.

5 - حـدد الحاجـة إلى التدريب الخاص أو التوجيه وصـف كيفية توفيرها.

- إذا تطلبـت المهمة أن يطـور الموظف مهارات جديدة، ؟ عليك أن تتفق مع الموظف على خطة ملائمة لهذا التدريب.

- ناقش الحاجـة إلى التوجيه وضـع جدولا لذلـك، يتفق عليه بهدف توفير الدعم المطلوب.

- اتفـق مع مـن أوكلـت إليه المهمـة على توقيت معـين لمراجعة مدى التقـدم في إنجازها ثم قم بتقويم التدريب الإضـافي أو التوجيه المستمر.

6 – عرف بوضوح مستوى السلطة الذي تم تفويضها.

- تأكد من تعريف مسـتوى السلطة لما تقوم بتفويضه وتأكد من أن ذلـك يفي بمتطلبات المهمة، وبنـاءً على قدرات الموظف وثقتك به، ربما تختار أن تسـمح لـه أن يقوم بواحد أو أكثر من الآتي:

- اتخـاذ القرارات أو تطبيقها عند الضـرورة دون الحاجة إلى الرجوع إليك.

- اتخـاذ القـرارات عند الضـرورة، ثـم إخطـارك بذلك قبل التطبيق.

- عمل التوصيات المتعلقة بالقرار النهائي الذي يجب أن توافق عليه.

- إمدادك أو تزويدك بالعديد من البدائل التي سوف تتخذ القرار بناء عليها.

- إمدادك أو تزويدك بالمعلومات الملائمة التي من خلالها يمكنك تطوير عدد من البدائل ثم القيام باتخاذ القرار بناءً على مدخلات الموظف وآرائه.

بادر بالتواصل مع من أوكلت إليه المهمة بخصوص السلطة التي قمت بتفويضها، وأنت بصدد تحديد مستوى السلطة ضع في الاعتبار مدى ثقتك في قدرات الموظف وكذا التعقيدات المتعلقة بالمهمة أو المشروع الذي تم تفويضه.

7 - الاتفاق على المعايير المتعلقة بالمتابعة والتغذية الارتجاعية.

- ضع نظاما لتوثيق التقدم في المشروع بصفة منتظمة - على سبيل المثال، تقرير شهري، أسبوعي، أو لقاء شهري.. إلخ.

- الاتفاق بخصوص معايير الإمداد بالتغذية الارتجاعية عند الحاجة إليها، سوف يُنظر إلى التغذية الارتجاعية على أنها أقل تدخلا إذا اتفقت مع من أوكلت إليه المهمة مسبقا عن كيفية وتوقيت إمدادك بهذه التغذية الارتجاعية .

- ضـع بعض المعايير لكيفية مشـاركتك وتوقيتهـا إذا تعثرت عملية تحقيـق الأهداف المتوقعة، أو تعرضـت لبعضـ الأخطار، أو إذا حدثت مشكلات أخرى.

منح السلطة

وأنت بصـدد منح السلطة إلى الموظف، يجب أن تضع إرشادات واضـحة، وأيضاً حول الشـيء والمتوقع منه من البداية. تعتمد كمية السلطة التي تختار إعطاءها لشخص ما على قدرات هذا الشخص وثقتك به. ربما تحتاج إلى عمل الآتي:

- قـم بتقويم الأداء السـابق للموظف، خصوصـا عملية اتخاذ القرارات.

- ضـع في الاعتبـار ما يترتب علـى الخطأ في اتخـاذ القرارات وقرر مستوى المخاطرة التي ترغب في عملها.

- حدد الكمية الدنيا للسلطة والمطلوبة لإتمام المهمة بنجاح.

وبناءً على فهمك لهذه الأمور، حدد مدى معيناً لمسـتوى السلطة الذي ترغب في تفويضه، وبعد أن تقرر مستوى السلطة، قم بالتفويض وتأكـد من تواصـل قراراتك هذه إلى كل مـن يعمل في هذه المهمة أو ذلك المشروع.

مراقبة التفويض



لا تنتهـي عمليـة التفويض بمجرد إسـناد مهمة أو مشـروع أو وظيفة لأحد مرؤوسـيك، لاشـك أنك بحاجة إلى مراقبة التفويض؛ لكي تتأكد أن كل شيء يسير حسب ما هو مخطط له، تشتمل مفاتيح التفويض على مراقبة المهمة التي تم تفويضها، توفير الدعم، القيام بالتفويض المعاكس، معالجة المشـكلات وتبصـر هذه التجربة حتى تسـتطيع أن تطبق هذا التعلم عندما تقوم بالتفويض في المسـتقبل، يتناول القسم الآتي من هذا الكتاب هذه الأمور.

متابعة المهمة التي تم تفويضها

إن أحد التحديات الكبيرة التي تواجه المدير الذي يقوم بالتفويض هي التأكد أن من أوكلت إليه المهمة لن يفشـل في أدائها، وأن أفضل الطرق للتأكد من النجاح هو أن تحتفظ بمستوى مناسب من المتابعة (الرقابة) وذلك عن طريق تحديد وقت الانتهاء من المهمة، والمتابعة المسـتمرة للتقدم نحو تحقيق أهداف المهمة، عندما تقول: «أريد أن يتم هذا العمل بحلول الجمعة القادم، » فإنك بذلك تحتفظ بالرقابة على العمل، كما هو مطلوب منك بصـفتك مديرًا: وعندما تضـيف «أريـد أن أتقابل معك ظهـر الأربعاء؛ لكي أرى مـدى تقدمك ولكي أناقش بعض المشكلات، » فإنك بذلك تقوم بالرقابة على المهمة التي تم تفويضـها ويقدم التفويض فرصة للتدريب والتغذية الارتجاعية، وهذه هي الأخرى إحدى مسؤوليات المدير.

بنـــاء على حجـــم ومدى تعقيد المهمة التي تم تفويضـــها، يمكنك استخدام واحد أو أكثر من وسائل الرقابة الآتية:

- وجود ملف يمكن الرجوع إليه لكل مهمة أو مشروع.
- مرجـع أو سـجل لمتابعـة المشـروع أو المهمـة أو الوظيفة في القسم الذي تشرف عليه.
- جدول حائط كبير الحجم.
- الاجتماع بالموظفين.
- التقارير الكتابية.
- برمجيات حاسوبية لمتابعة وإدارة المشروع.

في قيامـك بعملية المراقبة، توخى الحذر لمؤشـرات المشـكلات وعندما يواجه الموظف مشـكلة أو أن يبـدأ إنتاجه في التدهور، ربما يكون من الضروري أن تتدخل.

بالطبـع فإنـك لا تريـد أن تقوم بحـل كل مشـكلة يواجهها من أوكلـت إليـه المهمة وقبـل القيام بها. إن التشـجيع وإضـافة الموارد حسـب مـا تراه مناسـبا ربما يسـاعد مرؤوسـيك، قـم بتوفير هذا الدعم دون أن تكون فضـوليا، خصوصـا لأولئك المرؤوسـين الذين يلتزمون بتعلم كيفية القيام بالأشـياء بأنفسهم دون أن يملي عليهم

أحد ما يمكنهم عمله. تذكر أن إنجاز المهمة يعتبر أهم من أفكارك بخصوص الكيفية المثلى لإنجازها.

؟ ماذا تفعل

لا توجد دلائل واضحة للدعم.

إن أهـم ما يشـغل (مارتن) هو تدشـين المنتـج الجديد، حدث يحتـاج إلى مجهود كبـير، ووقت لم يفكر فيه بعد، أوضـح أعضـاء الفريق اهتماما في تحمل بعض المسؤوليات الإضافية، ولكل عضو من أعضـاء هذا الفريق نقاط قوة مختلفة، قام مارتن بتحديد المهارات الخاصـة والمطلوبة للقيام بهـذه المهمة وقرر أن (جـوي) تعتبر من أحسـن المؤهلـين للقيام بهذا العمـل، فهي تعرف هـذا المنتج جيدا وقد عملت في تدشـين منتجات جديدة من قبـل، لكنها لم تقم بدور القيادة في هذه الأمور سـوى مرة واحدة، بحث (جوي) الاستقلالية وتعمل جيدا بمفردها، وهي مشغوفة بإثبات ذاتها.

مرت عدة أسـابيع منذ أن فوض (مارتن) (جوي) للقيام بهذه المهمة وكان التخطيط يسير بثبات تجاه الهدف. كانت (جوي جياشة للحصول على المسؤولية الإضافية، وتشعر بالثقة أن كل شيء سيكون

على ما يرام، كان مارتن مسرورا بأدائها، وزاد من سروره أنه الآن لديه وقت أكبر للأعمال الأخرى.

ذات يوم، وفي أثناء اجتماع روتيني مع مجموعة التسويق، وجد مارتن أن هذه المجموعة جد مشغولة، وهو يعلم أن التسويق يلعب دورا أساسيا في نجاح تقويم المواد المتعلقة بالتسويق في الوقت المناسب لتقديم المنتج، زادت حيرة (مارتن) وعدم تأكده مما يجب عمله، هل يشارك هذه الهموم مباشرة مع مجموعة التسويق، أو أن ذلك سوف يُشعر (جوي) بأن مارتن قد سحب منها الصلاحية للقيام بهذه المهمة، هل يجب على (مارتن) أن يعترض أن (جوي) سوف تستطيع القيام بذلك حسب ما هو مخطط له، كيف يستطيع (مارتن) مساعدة (جوي) وفي ذات الوقت يتأكد من أن عملية تقويم المنتج ستتم بنجاح. ماذا تفعل؟ سوف يقترح الموجه (مؤلف هذا الكتاب) الحلول في القسم المعنون (ما يمكنك عمله). في آخر هذا القسم من الكتاب.

توفير الدعم

بمجرد أن تفوض مهمة من المهام، فإنك تحتاج إلى الاستمرار في توفير الدعم دون التدخل في المهمة، على أنك تستطيع أن تحدث توازنا فاعلا في هذه العملية إذا ما قمت بعمل الآتي:

- عليك أن تقوم بإخبار من يهمهم الأمر بمقدار السلطة التي قمت بتفويضها، مع المهمة التي أوكلت إليهم.

- راجع المـوارد المطلوبـة وتأكد أن هـذه المـوارد متاحة عند طلبها.

- استمر في توفير المعلومات المطلوبة مثل المراجع أو التقارير التي يكون لها تأثير على أداء المهمة.

- كن واضحا بخصوص توقيت تدخلك؟ على سبيل المثال: يجب أن تتدخل حينما ترى الالتزامات تجاه المهمة التي تم تفويضها قد بدأت في التنازل أو عندما تحدث بعض المشكلات.

- بعدما يبدأ العمل، قم بإسداء النصيحة أو التوجيه فقط عند الحاجة إلى ذلك.

- أشر إلى أي صعوبات محتملة في أداء المهمة بناءً على خبرتك في المشروعات المشابهة.

- من المهم أن تركز على النتائج وليست الأساليب أو الطريقة المستخدمة في تحقيق هذه النتائج.

نصيحة:

وفر التغذية الارتجاعية لمن أوكلت إليهم المهام، وعليك أن توفر لهم الدعم خلال مدة الإخفاق أو الأخطاء.

التعامل مع التفويض المعاكس

يحدث التفويض المعاكس عندما يريد أحد الذين أوكلت إليهم المهام الجديدة أن تقوم برد العمل إليك مرة ثانية، أو عندما يتوقعون منك حل المشكلات واتخاذ القرارات.

حاول مقاومة الإغواء للتدخل، هذه هي الفرصة العظيمة لأن تقوم ببناء الثقة في مرؤوسيك وذلك من خلال عمل الآتي:

- توفير الدعم الإيجابي للعمل الذي تم إنجازه حتى هذه اللحظة.
- مساعدة المرؤوس في تقويم الموقف.
- أكد ثقتك في قدرة من يقوم بالمهمة على اتخاذ القرارات.
- شجع هذا الشخص بأن يفكر في كيفية حل المشكلات.
- وفر التدريب عند الحاجة وذلك لمساعدة الشخص في تعديل وتحديث مهاراته.

نصيحة:

حاول أن تعكس التفويض المعاكس، لا تقم بحل المشكلات أو اتخاذ القرارات بالنيابة عمّن أوكلت إليهم المهام، عوضا عن ذلك عليك أن تركز معهم في عملية إيجاد البدائل.

لكي تفهم الأثر الذي يمكن أن يترتب على التفويض المعاكس، تخيل هذا السيناريو: بينما تسير في إحدى الطرقات استوقفك أحد الموظفين وقال لك: «إن هناك مشكلة في المشروع الذي يقوم به. «ربما تفترض أن ذلك يعني أن تتدخل ولكن لا يتوافر لديك الوقت لأن تأخذ قرارا في الحال والتو، يمكنك القول: «دعني أفكر في هذا الأمر».

لقد سمحت بنقل العبء الذي يثقل كاهل الموظف إليك، وإنك الآن تقوم بعمل ما هو مفروض أن يقوم به الموظف. عندما تتكرر هذه العملية، أي تقوم بالتفويض المعاكس، فإن ذلك يكون على حساب أعمالك الأخرى التي تقوم بها مثل القيام بما يتطلبه رئيسك منك، أو القيام بمساعدة نظرائك في تحقيق النتائج.

ولكي تتجنب القيام بأعباء مرؤوسيك فإنك تحتاج إلى تطوير وتعديل المبادرات التي يقوم بها هؤلاء المرؤوسون. مثلا، حينما

يحـــاول أحد الموظفين أن يلقي بمشــكلاته إليك، يجب أن توضـــح ما إذا كان عليــه أن يوصـــي أو يطبــق حلا معينـــا، أن يتخـــذ قرارا ثم إخطــارك بذلك في الحال أو أن يتخذ قرارا ثم يخطرك بالنتائج في تقرير لاحق.

عندما تشجع مرؤوسيك على التعامل مع مشاكلهم دون تحويلها إليك، أو أن تشجعهم على اكتساب مهارات جديدة فإنك توفر الوقت الذي تستطيع أن تقوم فيه بالأعمال الأخرى المتعلقة بعملك.

ســوف تســاعدك المقترحــات الآتيــة في إرجاع المشــكلات إلى مالكيهــا الأصــليين (أي إرجاع هذه المشــكلات إلى من يجب عليهم حلها من مرؤوسيك).

- حدد موعدا مع مرؤوســيك للتعامل مع هذه المشكلات. حاول تجنب مناقشــة هذه المشكلات بصــفة مؤقتة – مثلا، تجنب مناقشــة هذه المشــكلات حينمــا يقابلك أحد المرؤوســين في الطرقات، لأنك عندما تقوم بذلك فإنك تعطي إشارة خاطئة مؤداها عدم الجدية في قراراتك، بدلا من ذلك حاول جدولة لقاء مع مرؤوسيك لمناقشة الأمور محل الاهتمام.
- حدد مســتوى المبادرة الذي تريده من مرؤوســيك، يستطيع مرؤوســوك ممارســة خمســة مســتويات مــن المبــادرة في

تعاملهم مع المشكلات المتعلقة بالعمل، وإليك هذه المستويات الخمسة مرتبة من الأعلى إلى الأدنى:

1 - ينتظر حتى يُسأل عما يجب عليه عمله.

2 - يسأل عما يجب عليه عمله.

3 - يحاول التوصية باتخاذ قرار، ثم تطبيقه بعد موافقتك عليه.

4 - بصفة مستقلة، يقوم باتخاذ القرار ولكن يخبرك في الحال بما تم اتخاذه من القرارات.

5 - يتخذ القرار بصفة مستقلة ثم يخبرك بصفة دورته.

عندما يأتي إليك أحد مرؤوسيك بمشكلة معينة، لا تقبل المستوى 1، 2، حاول أن تحدد المستوى (من 3 – 5) للمشكلة. لا تأخذ أكثر من 15 دقيقة لمناقشة هذه المشكلة.

- الاتفاق على تحديث الموقف، بعد أن تقرر ما يجب عمله، حاول الاتفاق مع مرؤوسيك على الوقت والمكان الذي تستطيع أن يقدم إليك تقريرا عن تقدمه في العمل.

فحص وتحليل دوافعك، كما رأينا من قبل، يخشى بعض المديرين من أنهم يسمحون لمرؤوسيهم بالمبادرة فإنهم (المديرون) يعدون أقل قوة وأقل أهمية، بدلا من السماح

لهذه المشـكلات لأن تثير لديك الخوف أو الظنون، عليك أن تطور ثقتك بنفسك، سـوف توفر لك هذه الثقة بالنفس أن تتخلى (إلى حد ما) عن الرقابة المباشـرة لمرؤوسـيك وأن تدعم عملية نموهم.

- حـاول تطويـر مهـارات الموظفين. يحـاول الموظفـون عدم التعامل مع المشـكلات أو ترك حلها إليك عندما يعانون من الرغبـة أو القدرة على التعامل مع هذه المشـكلات. سـاعد موظفيـك في تطوير مهارات حل المشـكلات، قد يأخذ ذلك التطويـر وقتـا أكبر من مجـرد حـل المشـكلة، إلا أن ذلك المجهود يؤتي ثماره في الأجل الطويل.

- بنـاء الثقـة. إن تطويـر روح المبـادرة في الموظفـين يتطلب علاقـات قائمة علـى الثقة بينك وبين مرؤوسـيك. إذا كان موظفوك يخافون من الفشل، فسوف يستمرون في الاستعانة بك على حل مشـكلاتهم بدلا مـن أن يعملوا معك لحل هذه المشـكلات. ولكي تخلق مثل هذه الثقة، عليك بأن تؤكد لهم أنه من الطبيعي أن تحدث المشكلات.

معالجة المشكلات

ربما تكون هناك بعض المواقف التي تتطلب منك إعادة تقويم قدرات مرؤوسك المباشر أن يتعامل مع هذه المصاعب من خلال مساعدتك له، يمكنك مساعدة المرؤوس المباشر في العودة إلى الطريق السليم من خلال الآتي:

- إتمام بعض الأجزاء المختارة من المهمة لتخفف العبء عن مرؤوسك المباشر.
- توفير بعض الموارد الإضافية -إن أمكن- بغرض المساعدة.
- مساعدة الموظف في حل المشكلات دون إلقاء اللوم على بعض المصاعب.
- النظر إلى الأخطاء على أنها فرصة للنمو بدلا من أنها عقاب نتيجة الخطأ.
- إيجاد خطة عمل متفق عليها وكذا جدول زمني لمناقشة هذه المشكلات.

لا يجب أن تسحب المهام التي أوكلت إلى موظف ما، اللهم إلا في الحالات القصوى، عليك أن تعمل ذلك فقط إذا حدثت مشكلات عويصة، إذا لم يكن الانتهاء من العمل

حسب الوقت المطلوب، أو أن الإخفاق في إنجاز الأهداف سيكون له تأثير سلبي على بعض المشروعات الأخرى.

يقدم بعض الخبراء مقترحات إضافية للتفويض الفاعل منها:

- عدم التشبث بالأشياء. يعتمد التفويض الفاعل على إعادة النظر في فرضيتين متعلقتين بدورك بصفتك مديرًا. أولا، يفترض العديد من المديرين أنه من الأسرع والأكفأ، أن تقوم بحل المشكلات المتعلقة بالمرؤوسين المباشرين عوضا عن تدريبهم للتعامل مع هذه المشكلات، ثانيا، يفترض بعضهم الآخر أنهم أكثر إلماما ومعرفة بالمشكلات من مرؤوسيهم المباشرين. تؤدي هاتان الفرضيتان إلى زيادة رغبتك في التحكم في حل المشكلات واتخاذ القرارات بدلا من تنمية الإحساس بالمسؤولية، وتشجيع روح المبادرة في مرؤوسيك المباشرين. لمواجهة ذلك عليك أن تفكر في نفسك بوصفك قائدًا وليس بوصفك مديرًا. يتعامل المديرون مع التفاصيل بينما يشجع القادة الإحساس بالملكية والمسؤولية في مرؤوسيهم، وبرؤيتك لنفسك بوصفك قائداً، فسوف تصبح أكثر أريحية وأكثر انفتاحا في تفويض المهام وإعادة عملية حل المشكلات إلى المرؤوسين أنفسهم، حينما تتبع نمط إدارة كل شيء يتعلق بمرؤوسيك فإنك بذلك ترسل رسالة خاطئة مؤداها أنك لا تحتاج إليهم.

سـل، ولا تقل. إن عدم التشـبث بالمشـكلات يصبح فاعلا فقط بدرجة تفويضـها نفسـها. لهذا الغرض، فإنه عندما تقوم بالتفويض، عليك أن تتوجه بالأسـئلة وليس توجيه الأوامر. عندمـا تقـول، «ما هـو رأيـك في كيفيـة التعامل مـع هذا المشـروع»؟ فإنك تسـاعد مرؤوسـيك على الإبداع والإتيان بالأفكار والحلول المحتملة عندما يعملون فيما أنيط بهم من مشروعات أو علاجهم لمشكلة معينة في مكان العمل. كما أن الأسئلة المفتوحة، مثل «ما هي الأشياء التي جب أن نأخذها في الاعتبار إذا قمنا بتطبيق الحلول التي اقترحتها»؟ يمكن أن توضـح إلى أي مدى قام المرؤوس بالتفكير في المشكلة أو العمل الذي أوكل إليه. بالإضافة إلى الأسئلة، فإن الإنصات والسـكوت بعد أن يقدم المرؤوس المباشر فكرة معينة يمكن أن يسـاعد في توفـير الوقـت الملائـم لتقويم هـذه الفكرة واحتمال إيجاد أفكار أخرى.

- تشـجيع التفكير المسـتقل، كلما فكر مرؤوسـوك المباشرون في اسـتقلالية وكلما شعر هؤلاء الموظفون بالملكية لأعمالهم زادت قدرتهـم على الاهتمـام بالأعمال التي تم تفويضـها إليهم، وكذلك حل المشكلات بأنفسهم، ولكي تشجع التفكير المسـتقل، عليك أن تجعل مرؤوسيك المباشرين يعلمون أنك

تريدهـم إخطـارك بالمشـكلات التـي قد تحـدث في أثناء قيامهـم بالمهام التي أوكلت إليهم، وأنك أيضـا تريدهم أن يكونوا دائما حاضـري البديهة بالملاحظـات والاقتراحات عند قيامهم بحل المشكلات.

- التأكد من حصول المرؤوسين على الموارد التي يحتاجونها. إن عملية ربط مرؤوسيك المباشرين بالموارد التي يحتاجون إليها لتنفيذ ما أوكل إليهم من أعمال أو حلول المشكلات يساعد في التفويض الناجح، عليك أن تفكر في الموارد من منظور شامل للأشخاص، الأدوات، المعلومات، فرص التطوير التي تساعد المرؤوسـين في التعامل مع المهـام والأمور التي تم تفويضـها إليهم بطريقتهم الخاصـة، إن وظيفتك في هذا الشأن يمكن أن تكون سهلة جدا، كأن تقول لمرؤوسك المباشر «ربما تحتاج إلى التحدث إلى «جو» بقسم التسويق.

يمكـن أن تكون المعلومات وأدواتها ذات قيمة عالية وعلى سـبيل المثال: دليل التليفون الداخلي مرتبا حسـب القسم أو الوظيفة وليس بمجـرد أسـماء الموظفين، يمكن أن يكـون أداة مفيدة لموظف جديد لم تتح له الفرصـة في التعرف على الموظفـين الآخرين، لكنه يحتاج إلى معرفة المكان الذي يسـتطيع أن ينقل إليه اهتماماته بينما يقوم بالعمل الذي تم تفويضه إليه.

التفكير في المهام والأعمال التي تم إنجازها

لكي تطبق الدروس المستفادة من عملية التفويض، فإنه في ختام المهام التي تم تفويضها؛ عليك أن تفكر فيما تم عمله وأن ترتب لمناقشة ذلك مع مرؤوسيك والآن إليك بعض الإرشادات بخصوص هذه المناقشة:

- سل الموظف عن رأيه في عملية التفويض.
- أن تدرك الإنجازات التي أتمها الموظف وأن تقدم الدعم للمهام التي تمت بإتقان.
- قارن النتائج التي تم تحقيقها بالمعايير التي سبق وضعها.
- تجنب الانتقاد واللوم عند حدوث المشكلات، وناقش التحسينات الممكنة في المشروعات المستقبلية.
- ضع خطة عمل للاستمرار في دعم وتطوير الموظف وذلك من خلال التوجيه والتدريب الإضافي.

عليك أيضا أن تأخذ الإجراءات والخطوات اللازمة للتأكد من أن مرؤوسيك يحظون بالاعتراف بالأعمال التي قاموا بها وتقديرها ليس فقط منك، وإنما من نظرائك ومديريك وعملائك.

تدريس مهارات التفويض لقادة الفرق

إن التفكـير في الأعمال والمهام التي تم إنجازها، يمكن أن يكون طريقة قيّمة لك، ليس فقط في اكتساب أفكار جديدة في التفويض في المستقبل؛ وإنما في كيفية تدريس قادة الفرق في وحدتك التنظيمية أو القسـم الذي تعمل فيه كيف يقومون بالتفويض لمرؤوسيهم. يقوم رؤسـاء أو قادة الفرق أو المسـتجدون من المديريـن ببعض الأعمال بأنفسـهم خشية فقدانهم للرقابة على هذه الأعمال أو إضافة أعباء أخـرى لمرؤوسـيهم، إلا أن الفشـل في القيـام بالتفويض يؤثر على مـدى تقدم وتطور مرؤوسـيهم مما يؤدي إلى زيـادة مقاومة هؤلاء المرؤوسين للتعبير، وعزوفهم عن المشاركة.

إليـك بعض الأفـكار التي يمكن أن تسـاعدك في تقوية مهارات رؤساء الفرق في التفويض.

- وضّـح أن تنمية وتطوير المرؤوسـين يتسـاوى في أهميته مع تحقيق النتائج المالية.
- كن نموذجا يحتذى به في القيادة، ثق في مرؤوسـيك الجدد وحاول تمكينهم من خلال تفويض المهام إليهم، سوف يكون ذلك من السهل عليهم أن يشاركوا في أعمال فرقهم.

- شجع قائد الفريق في أخذ درجة معينة من المخاطرة مقابل تقوية مهارات مرؤوسيهم، إن النجاح المبكر غالبا ما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس.
- ساعد الشخص في القيام بتقسيم المهام التي أوكلت إليه إلى أجزاء صغيرة ذات أهداف واضحة.

؟ ما يمكنك عمله

تذكر كانت اهتمامات «مارتن» تتركز حول كيف يدعم «جوي» في القيام بالمهمة التي أوكلت إليها.

إليك ما يقترحه الموّجه (مؤلف الكتاب):

لا توجد لدى «جوي» خبرة كافية مثل «مارتن» في كيفية التعامل مع تدشين منتج جديد؛ لهذا لا يجب على (مارتن) أن يفترض أن (جوي) تستطيع القيام بالمهمة في الوقت المطلوب. لأن مثل هذا الافتراض قد يؤدي إلى إخفاقها في أداء المهمة، وربما يؤثر ذلك على عملية تقديم المنتج الجديد، وعلى قدرة (جوي) في إثبات ذاتها وعملها لمسؤوليات جديدة في المستقبل، إن التفويض الناجح هو عبارة عن إحداث توازن بين الدعم والتدخل، يجب على المديرين

تقديم المساعدة والدعم لمساعدة مرؤوسيهم للنجاح في المهام التي أوكلت إليهم.

لكن الدعم لا يعني التدخل والتوجيه المباشر بخصوص اهتمامات «مارتن» بقسم التسويق، ولو أنه قام بعمل ذلك فإنه يقلل من السلطة التي قام بتفويضها إلى «جوي». وعلى الرغم من أنه قد يكون من الضروري أحيانا أن يتدخل المدير بصفة مباشرة بعد تفويض بعض المهام، فإنه يجب عليه أن يفعل ذلك فقط عندما يحتاج المرؤوس المباشر إلى المساعدة أو الدعم. إن التدخل من أجل الرقابة أو التحكم في موقف محتمل – حتى لو تم ذلك بطريقة ملائمة – لا يوضح الثقة في قدرة المرؤوس المباشر لمعالجة الموقف.

إن التحدي الذي يفرض نفسه على «مارتن» هو الاستمرارية في تقديم الدعم والمساعدة دون التدخل فيما قام بتفويضه، ولتحقيق التوازن المناسب، يجب على (مارتن) أن يسأل «جوي» عن مسار عملية التخطيط المتعلقة بتدشين المنتج الجديد وما تحتاجه من مساعدة. يجب على (مارتن) أن يشير إلى الصعوبات المستقبلية التي يراها، بناءً على خبرته في مشروعات مماثلة وكذا التأثير الذي يحدثه الالتزام بوقت محدد لتقديم المنتج، وأخيرا يجب على «مارتن» أن يزود «جوي» بالمعلومات التي اكتسبها عن التسويق؛ لأن مثل هذه المعلومات سوف يكون لها تأثير عليها في أثناء قيامها بهذه المهمة.

نصائح وأدوات



أدوات تفويض العمل

تفويض العمل

قائمة بمهارات التفويض

استخدم هذه القائمة لتتعلم كيفية القيام بالتفويض. وأجب عن جميع الأسئلة الآتية:

السؤال	نعم	لا
1 - هل تقضـي أغلب وقتك في القيام بمهام تتطلب مستوى معينا من خبرتك ومهارتك وسلطتك؟		
2 - هـل تقوم بتحديد بعض المهام للأفراد الذيـن يقعون في أدنى مستويات القدرة على إتمام هذه المهام بنجاح؟		
3 - هل لديك الثقة بمقدرة مرؤوسيك في إتمام الأعمال التي توكل إليهم بنجاح		
4 - هل يعرف مرؤوسوك ما تتوقعه منهم		
5 - هـل تتقصـى أو تتحـرى أو تتوخـى الدقة في اختيار الشـخص المناسب للعمل المناسب		
6 - هل تخطر مرؤوسيك بكافة أوجه العمل الذي تفوضه إليهم		
7 - هل تسمح للموظفين بوقت كاف لحل مشكلاتهم قبل أن تتدخل لإسداء النصح لهم		
8 - هـل تسـتخدم التفويض طريقة لمساعدة موظفيـك في تطوير مهارات جديدة وإعطائهم مهام أكثر تحديا		
9 - هـل تركـز علـى النتائج التي يتـم إنجازهـا أو الوسـائل التي استخدمت لتحقيق هذه النتائج		
10 - هل توفر لمرؤوسـيك السلطة الضرورية التي يحتاجونها لإتمام الأعمال التي أوكلت إليهم		
11 - هل تـدرك أن الأخطـاء ممكن حدوثهـا وأنها جـزء مهما من عملية التعلم		
12 - هل تضـع إطارا واضحا للنتائج المتوقعة وتضع مرؤوسيك محل المساءلة لتحقيق هذه النتائج		
13 - هل تسـاعد مرؤوسيك بمسـتوى ملائم من الإرشـاد والمتابعة والتغذية الارتجاعية		
14 - هل تشعر بالأريحية في مشاركة السلطة مع مرؤوسيك		
15 - هـل تـدرك أنك مفوض لا تـزال تتحمـل المسـؤولية النهائية لمخرجات العمل أو المهام التي تم تفويضها		
إذا كانت إجابتك (نعم) لاثنتي عشر سؤالا على الأقل، فإنك تقوم بالتفويض بطريقة جيدة. إذا كانت إجابتك (لا) لثلاثة أسئلة أو أكثر، فربما تحتاج إلى تقوية مهاراتك في التفويض. وللأسـئلة التي تمت الإجابـة عنها بـ (لا) فلربما تحتاج إلى تحديد كيف تغير سلوكك وأن تمارس ذلك في تفويض بعض المهام في المستقبل.		

تفويض العمل

النماذج والأوراق اللازمة للإعداد للتفويض
استخدم هذا النموذج للمساعدة في الإعداد لمناقشة الأمور المتعلقة بالتفويض مع مرؤوسيك
المهمة أو العمل:
الشخص المنوط به المهمة:
• حدد المشروع أو المهمة أو الوظيفة التي تعد لتفويضها بوضوح.
• ما هي معايير النجاح لهذه المهمة؟
• ما هو الإطار الزمني لإتمام هذه المهمة؟
• صف –بوضوح– مستوى السلطة الذي تم تفويضها.
• صف خطتك في متابعة ومراقبة التقدم في المهمة.

تفويض العمل

نموذج متابعة العمل الذي تم تفويضه

استخدم هذا النموذج لمساعدتك في متابعة العمل الذي تم تفويضه، ومتابعة التقدم نحو تحقيق وإنجاز الأهداف

المهام التي تم تفويضها	الشخص الموكل بهذه الأعمال	تاريخ البدء	التاريخ المقرر للانتهاء من العمل	تاريخ إتمام العمل

تفويض العمل

ترتيب المهام التي يتم تفويضها

بمجرد انتهائك من تحديد المهام التي سوف تقوم بتفويضها، استخدم هذا النموذج لمساعدتك في التخطيط لأي من المهام التي تم تفويضها، وقم باختيار الشخص الملائم لأي من هذه المهام.

المهام محل التفويض	النتائج المتوقعة	المعايير المحددة	وقت الانتهاء	المهارات المطلوبة	الأفراد/ الموظفون	التدريب المطلوب

اختبر نفسك

يقدم هذا القسم من الكتاب عشرة أسئلة لمساعدتك في تحديد معلوماتك الأساسية لمبادئ التفويض، لقد قمنا أيضا بوضع الإجابة عن هذه الأسئلة في نهاية هذا الاختبار.

1 - عندما تقوم بالتفويض، هل من الأفضل أن تفوض المسؤولية عن المهمة أو المشروع بأكمله لشخص واحد أو تقوم بتقسيمها بين عدد من الأفراد – صواب أو خطأ.

أ- صواب.

ب- خطأ.

2 - كيف يساعد التفويض في زيادة الإنتاجية العامة والكفاءة؟

(أ) مواءمة الأشخاص والمهارات، فإنك بذلك تحسن استغلال الموارد التنظيمية.

(ب) بتخفيض مستوى ضغوط العمل، تصبح أكثر إنتاجية.

(ج) بالتركيز على مجهودات الفريق عوضا عن المجهودات الفردية، فإنك تبني أو تزيد من المعنويات.

3 - ما هي الطرق والأساليب التي يمكن أن تستخدمها في تقرير ماذا، وكيف تُفَوض؟

(أ) بالأقدمية، مسؤولية العمل، أو الفريق.

(ب) بالمهمة، بالمشروع، أو الوظيفة.

(ج) من يتطوع من أفراد الفريق أو من مرؤوسيك.

4 - **من آن لآخر، ربما تأخذ في الاعتبار الحصول على موارد جديدة من خارج من. . تلك. بالإضافة إلى مراجعة المصادر أو الحصول على عروض مكتوبة، ما هو الشيء الذي يجب فحصه؟**

(أ) الوقت الإضافي المطلوب لإدارة المستشارين الخارجيين أو العمال المؤقتين.

(ب) التكاليف الإضافية طويلة الأجل لهذه الموارد الخارجية.

(ج) كيف يبدو ذلك من منظور رؤوسائك إذا لم تقم بالعمل بنفسك.

5 - **ما هو النشاط، من بين الأنشطة الآتية، الذي لا يعتبر التفويض بالمشروع.**

(أ) القيام باستقصاء المستهلك.

(ب) كتابة مذكرة تطلب فيها تغذية ارتجاعية عن عرض تقديمي حديث.

(ج) تدريب الفريق على نظام حاسوبي جديد.

6 – ما هي مجموعة الأسئلة التي تحتاج إلى أن تسأل نفسك بخصوص مهمة من المهام أو نشاط من الأنشطة والتي يمكن أن تساعدك في تفويضه إلى الشخص الملائم؟

(أ) ما هي المهارات الفكرية المطلوبة لهذا النشاط؟ ما هي الأنشطة التي يجب القيام بها، ما هي المهارات الشخصية المطلوبة لإتمام المهمة أو النشاط.

(ب) من هو الشخص الذي يتوافر لديه الوقت لإتمام هذه المهمة؟ من هو الشخص الذي قام بنفس المهمة سابقا؟ من الذي يملك المعدات الملائمة.

(ج) ما هو الوقت المحدد للانتهاء من هذه المهمة؟ من هو الشخص الذي يستطيع القيام بالمهمة حسب ما تراها أنت؟ من هو الشخص الذي لا يقاوم الأعباء الإضافية.

7– هل من المناسب أن تستخدم التفويض طريقة لاختبار قدرات الموظف قبل أن تقوم بترقيته؟

(أ) نعم، إنها طريقة للتعرف على المواءمة بين مهارات الموظف ومتطلبات الوظيفة التي سوف يُرقى إليها.

(ب) لا، ليس من العدل أن تسأل الموظف أن يقوم بتوضيح مجموعة مختلفة بين القدرات من تلك المطلوبة لوظيفته الحالية (قبل الترقية).

8 – أي من هذه المواقف يشرح «التفويض المعاكس».

(أ) تسحب المهمة التي قمت بتفويضها إلى شخص ما لكي تقوم بإتمامها أنت بكفاءة.

(ب) أن أحداً ممن أوكلت إليهم المهمة يريد أن يعيدها إليك أو يتوقع منك أن تقوم بحل المشكلات أو اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه المهمة.

9 - متى يصبح من المناسب أن تسترد مهام فوضت إلى موظف من الموظفين؟

(أ) عندما يكون إتمامك أنت للعمل سوف يأخذ وقتا أقل من تقديم المساعدة للموظف.

(ب) عندما يصبح إتمام العمل لا يمكن التحكم فيه وأن سمعتك الإدارية سوف تتأثر بذلك.

(ج) عندما يكون الإيفاء بمتطلبات العمل في الوقت المحدد أمراً صعب المنال دون مساعدتك للآخرين.

10 – هل من المعقول أن تقوم بالتفويض إلى أكثر الأشخاص خبرة أو إلى شخص آخر تتوافر لديه الحدود الدنيا للمهارات المطلوبة للقيام بالمهمة بكفاءة.

(أ) أفوض إلى أكثر الناس خبرة.

(ب) أفوض إلى الشخص الذي تتوافر لديه الحدود الدنيا للمهارات المطلوبة للقيام بالمهمة.

إجابات أسئلة الاختبار

1 - الإجابة (أ) هي: إن تفويض مهمة كاملة أو مشروع كامل لشخص واحد تساعد في التخلص من التشوش وسوء الفهم كما أنه يشجع على المبادرة وحلول المشكلات. أما إذا قام هذا الشخص الذي أوكلت إليه المهمة أو لمشروع بإشراك الآخرين، فإنه يبقى من الواضح من هو المسؤول النهائي عن المخرجات.

2 - الإجابة (أ) هي: يؤدي التفويض الفاعل إلى زيادة الإنتاجية العامة وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المنشأة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التفويض يمكن أن يؤدي إلى زيادة الوقت المتاح لك للتركيز على المهام ذات المستويات الأعلى،

مثل التخطيط طويل المدى، تطوير السياسات، وكذا المشروعات التي تتطلب مهاراتك الخاصة وسلطاتك.

3 - الإجابة (ب) هي: إن التفويض بالمهمة يحتوي على تحديد مهام محددة أو مهام أخرى فرعية للأشخاص، أما التفويض بالمشروع فيشمل مجموعة من المهام المرتبطة بهدف محدد. وأخيرا فإن التفويض بالوظيفة فهو يشمل مجموعة من المهام المرتبطة بنشاط محدد مثل التسويق، المبيعات، التدريب.

4 - الإجابة (أ) هي: تحتاج إلى توفير الوقت إلى إدارة المستشارين الخارجيين أو العمال المؤقتين. على الجانب الإيجابي، يمكن أن تساهم الموارد الخارجية في سد العجز في العمالة لديكم وربما تؤدي إلى توفير الوقت والمال في الأجل الطويل.

5 - الإجابة (ب) هي: تعتبر كتابة مذكرة بخصوص التغذية الارتجاعية عن عرض تفويض مهمة وليست تفويض مشروع.

6 - الإجابة (أ) هي: قبل أن تقوم بالتفويض، عليك أن تأخذ في الاعتبار المهارات المطلوبة وعما إذا كانت المهارات الشخصية مطلوبة من عدمه، بمجرد تحديدك لنطاق المهمة ومحتوياتها، يجب عليك أن تقوم بمقارنة المهارات المطلوبة مع القدرات المتاحة، والحاجات التنموية لكل واحد من مرؤوسيك.

7 - الإجابـة (أ) هـي: إن اسـتخدام التفويض لاختبـار قـدرات موظـف من الموظفـين يمكن أن يكون أمرا جيـدا قبل أن يتحول هذا الشـخص إلى وظيفة أخرى، إن ذلك يوفر لكليكما فرصـة لتقويم القدرات وأيضـا مواءمة المهـارات المطلوبة لهذا العمل. إذا كان الموظف يحتاج إلى تدريب إضـافي، فإنه يمكنك ترتيب ذلك بوصفه جزءًا من الخطة التنموية.

8 - الإجابـة (ب) هـي: يحـدث التفويض المعاكس عندمـا يطلب الشـخص الذي أوكل إليـه العمل أن يرد هـذا العمل إليك مرة أخـرى، أو أن يتوقـع منك حل المشـكلات المتعلقة بهـذا العمل. وعلى الرغم من أنك قد ترغب في التدخل وأن تقدم المسـاعدة المطلوبة، حاول أن تقاوم هذه الرغبة بشـدة. سوف يعطيك هذا الموقف فرصة لبناء الثقة، وذلك من خلال مساعدة الموظف في إتمام العمل أو المهمة التي أنيطت به؛ لهذا السبب، حاول تجنب أخذ المهمة التي قمت بتفويضها.

9 - الإجابة (ج) هي: إذا طفت على السطح بعض المشكلات – مثل عدم الإيفاء ببعض الأنشـطة كما هو محدد (من حيث الوقت) – وأن ذلك سـوف يكون على حسـاب المشـروعات الأخرى، فلربمـا تحتاج إلى أن تقوم بهذه المهمة بنفسـك وأن تسـتردها

مـن الموظف مـرة أخرى، ومـع ذلك، حاول أن تسـاعد الموظف في إتمـام المهمـة بأي طريقـة ممكنة، على سـبيل المثال: اعتبر استرداد جزء من المهمة أو توفير موارد إضافية.

10 - الإجابة (ب) هي لكي تقوم بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية، عليك دائما القيام بالتفويض إلى الشخص الذي يمتلك الحدود الدنيا من المهارات المطلوبة، وأن تقوم ببناء قدرات الموظف على وجه السـرعة، وتوفـير الموظفين ذوي الخـبرات العالية للمهام والتحديات الجديدة.



أسئلة تتكرر كثيرا

- كيف يمكنني تجنب شعور الموظفين بأنني أثقل كاهلهم بالأعباء الإضافية؟

- أن تحدث توازنا بين الأعمال الصعبة والروتينية والمهام أو المشروعات التي تثير اهتمامات الموظفين أو تلك التي يتمتعون بالعمل فيها ويعطيهم قدرا من الاعتراف بهم من الآخرين.

- أن تروج الشعور بالمسؤولية المشتركة في الأعمال التي ينظر إليها الموظفون على أنها مملة وغير ممتعة. حاول أن توّزع هذه المهام أو المشروعات بين أكثر من موظف من الموظفين وربما تشارك في ذلك بنفسك.

- حاول أن تطلب «مدخلات» من الموظفين بخصوص أنواع المهام التي يرونها ممتعة وأكثر تحديا.

- حاول التواصل بوضوح بخصوص الفوائد والفرص من التفويض من وجهة نظر الموظفين.

- هل يكون من المناسب استخدام التفويض وسيلة لاختبار قدرات الموظف قبل أن أقوم بترقيته؟

نعم! يمكن أن يكون من المفيد للموظف أن يحصل على الفرصة لأن يتحمل مسـؤوليات ترتبط بموقعه الجديـد، إنها توفر لكما فرصة لتقويم القدرات وكذا مواءمة المهارات المطلوبة للوظيفة. إذا كانت هناك حاجة إلى التدريب الإضافي، فإنه يمكن تطبيق ذلك بوصفه جزءًا من الخطة التنموية أو الترقية.

- ماذا أفعل إذا لم أجد الموظف الذي يمتلك المهارات التي أتطلبها لإتمام المهمة؟
  - قـم بتدريب وتوجيه أحد الأشـخاص ليطور هـذه المهارات التي تتطلبها.
  - يمكنـك التوجه إلى خـارج وحدتـك التنظيميـة بحثا عن الخـبرة التـي تحتاجهـا، وربما تسـتطيع أن تحصـل على شـخص على سبيل الإعارة والذي يرغب في استغلال هذه الفرصـة، أو ربما تقوم بتعيين موظـف مؤقت مدة محددة من الوقت.
  - قم بمراجعة المهمة للبحث عما إذا كان من الممكن تقسيمها إلى مجموعة مهام صـغيرة يسـتطيع أحد مرؤوسيك ممن يمتلكون المهارات المطلوبة للقيام بها.
- كيف يمكنني القيام بالتفويض لأعلى؟

- يعتبر التفويض لأعلى أمرا مشروعا ومطلبًا ملائمًا للمساعدة

في ارتقاء السلم الوظيفي، ومستوى أعلى في الإدارة، إنه ليس محاولة لإلقاء أعبائك على مديرك.

- من المهم بالنسبة للمديرين فهم أنهم ربما يحتاجون إلى القيام بدور المعززين لمرؤوسيهم، عند الإدارة العليا بالنيابة عن الموظف المسؤول عن مهمة أو مشروع معين.

للمزيد من المعرفة

مقالات

1- Regina Fazio Maruca. «Fighting the urge to Fight fires: A Conversation with Carl Holmes. «Harvard Business Review (November – December 1999).

في هذه المقالة الموجزة يناقش كارول هولمز، رئيس قسم الإطفاء بمدينة أوكلاهوما سيتي، كم يكون من الصعب أن توكل المسؤولية إلى الآخرين بينما عانيت وأنت ترتقي السلم الوظيفي للوصول إلى هذا المنصب، هناك الإغواء أن تقوم بنفسك ببعض الأعمال المفترض أن يكون دورك فيها هو الإشراف، إن تفويض المسؤولية هو جزء حاسم من دروك بوصفك قائدًا جيدًا. يظهر ذلك جليا في مجال «إطفاء الحرائق» أكثر من أي مجال آخر. في هذه المواقف فإن القيادة الفاعلة تعني الفرق بين الحياة والموت، يصف هولمز الخطوات الضرورية التي يقوم بها لكي يتوقف رئيس فريق الإطفاء عن محاربة النيران وعوضا عن ذلك يقوم بعمل الشيء الضروري – إدارة الأفراد. تقدم أفكار هولمز دروسا قيمة للمدير الجديد الذي يريد أن يتقن عملية التفويض.

2-WilliamOnckenJr.andDonaldI.Wass.«Management

Time: Who’s Got the Monkey?»Harvard Business Review (November 1999).

في هذه المقالة الكلاسيكية، يوضح المؤلفان ما يمكن أن يحدث عندما يسمح بالتفويض المعاكس، إن المديرين الذين لا يستطيعون مقاومة التدخل في حل المشكلات التي تواجه الموظف الذي فوضت إليه المهمة أو أولئك المديرين الذين يقبلون المهمة عندما يحاول الموظف إعادتها إليهم ينتهي بهم الأمر إلى عدم توافر الوقت لديهم للقيام بمسؤولياتهم، يقدم مؤلفا هذه المقالة (وأيضا ستيفن كوفي بعد تعليقه على المقالة) العديد من المقترحات بخصوص تأصيل روح المبادرة في الموظفين حتى يتمكنوا من تنمية المهارات والثقة المطلوبة لحل المشكلات التي تواجههم، بدلا من إلقاء ذلك على عاتقك بوصفك مديرًا.

3- David Stauffer,»The New Thinking on High – Control Managements: Set Bounderies Instead.) Harvard Management update (November 1997).

يواجه المديرون سؤالا يعتبر تحديًا كبيرًا ويتعلق بمقدار التحكم أو الرقابة، تقترح هذه المقالة أن يتنازل المديرون عن درجة معينة من الرقابة والتحكم، وبدلا من ذلك عليهم أن يضعوا الحدود

والإطارات التي من خلالها يستطيع الموظفون إنجاز أعمالهم من منظور أشمل، تصف هذه المقالة المكان والوقت المتعلقان بوضع هذه الحدود وكذلك أهمية تحديد المسؤوليات التي يحتفظ بها المدير وتلك التي يقوم بتفويضها، بالإضافة إلى الحاجة إلى التغلب على الفرضيات الخاطئة عن قدرات الموظفين.

الكتب

1- Linda A. Hill, Becoming a manager: How New Manager Master the Art of leadership. «Harvard Business school Press, 2003.

في هذا الكتاب، تقوم المؤلفة بفحص المدى الواسع من التحديات التي تواجه الأشخاص حينما يتحولون من مجرد القيام بأدوار شخصية إلى دور المقاول الملتزم إلى دور إداري للمرة الأولى، ولكثير من المديرين الجدد، فإن تعلم كيفية التفويض وتنمية الموظفين بدلا من القيام بالمهام بأنفسهم يعتبر تحديا صعبا، تقدم المؤلفة مقتطفات من مقابلاتها مع عدد من المديرين الجدد وتقدم أفكارها الشخصية بناء على عدد من سنوات البحث والدراسة. وهي بذلك تركز على الجانب الشخصي المتعلق بالتفويض، موضحة للقراء أنهم ليسوا بمعزل عن هذا الأمر، ثم تقدم لهم يد المساعدة حتى يتمكنوا من إتقان عملية التفويض.

2- Bob Nelson, Burton Morris, and Ken Blanchard, 100a Ways to energize Employees. New Your: Workman Publishing company 1997.

كتيب عملي يحتوي على حالات عملية، أمثلة، أساليب، ونتائج العديد من الأبحاث. يحتوي الكتيب على عدد من المقترحات لزيادة درجة مشاركة الموظف وحماسته.

3- Andrew E. Schwortz, Delegating Authority. New York: Barrons Business Success Series 1992.

كتيب مختصر للجيب، ومرشد للتفويض. يعطي الكتيب المديرين الجدد والمديرين ذوي الخبرة على حد السواء نظرة عامة على المهارات الضرورية والأساليب المختلفة للتفويض بفاعلية. ناقش الكتاب عملية التفويض في ظل خمسة مكونات رئيسة: وضع الأهداف، التواصل، التحفيز، الإشراف، والتقويم. يحتوي الكتاب على العديد من التوصيات المتعلقة بأساليب محددة ومناهج مختلفة داخل كل من هذه العوامل.

4- Stephanic Winston. The organized Executive: A program for productivity, New York: Warner Books 1994.

يناقش هذا الكتاب عوامل محـددة لرقابة العمل المكتبي، نظم حفظ بالملفات، ونظم الحاسوب وكذلك وضع الجداول بهدف زيادة الفاعلية. يناقش كل فصـل من فصـول الكتاب أمرا تنظيميا معينا ويوفر، بطريقة مختصـرة كيفية عمل ذلـك خطوة بخطوة. يحتوي الكتـاب علـى قائمة مراجعة وعـددٍ من النماذج ليتم العمل حسـب الإستراتيجيات الموجودة بهذه القائمة.

مصادر أخرى للتعلم

1- Harvard Business School, Case in Point. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.

مجموعـة من الحـالات العملية «أون لاين» صـممت خصيصـاً لمسـاعدة مديري الإدارة الوسطى والعليا لمقابلة العديد من تحديات القيادة، توفر مثل هذه (السـيناريوات) المختصـرة محتويات على درجـة عالية من التعقيد والتي تقـدم وجهة نظر مركزة عن حقائق حياة المدير العملية، وتحتوي موضـوعات هذه السلسلة على مواءمة الإستراتيجية، إزالة معوقات التطبيق، دراسة التغيير، توقع الخطر، ثم اتخاذ القرارات الأخلاقية. سوف تقرأ أيضا عن كيفية بناء حالة عملية، زيادة ولاء المسـتهلك، فهم الـذكاء العاطفي، وتطوير وجهة نظر تتسم بالعولمة. تشتمل الموضوعات الأخرى على: رعاية الإبداع،

تعريف المشـكلات، اختيار الحلول، إدارة التفاعلات الصـعبة، فهم دور الموجـه والمدرب، التفويض بهدف النمـو، إدارة الإبداع، التأثير في الآخريـن، إدارة الأداء، توفـير التغذيـة الارتجاعية، والاحتفاظ بالأشخاص ذوي المواهب الخاصة.

2- Harvard Business School Publishing, Influencing and Motivating others. Boston: Case in Point. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

هـل لاحظـت أن بعضـ النـاسـ يتمتعـون بقـدرة طبيعية تحث الآخرين على الفعل؟ إن التحفيز والتأثير على الآخرين يوفر الدروس العملية على الحصول على نتائج أفضل من المرؤوسين (التأثير على الأداء) ، التعاون الأفضـل مع أندادك ونظرائـك (القيادة الأفقية) والدعم الأقوى من رئيسك المباشر أو الإدارة العليا (الحث). سوف يتعلم المديـرون فكرة القيـادة الأفقية (قيـادة الأنداد/النظراء)، مهارات التفاوض والحث والطرق العديدة للتفرقة بين طرق التحفيز الفاعلة وتلـك غير الفاعلة. من خلال الحالات العملية ، إرشـادات الخـبراء، والأنشـطة الناتجـة عـن التطبيق، فـإن هـذا البرنامج يساعد المديرين في تقويم قدراتهم على حث الآخرين بفاعلية، قياس مهارات التحفيز، وتحسين أداء الموظف.

3- Harvard Business School Publishing, Managing Direct Report. Boston, Harvard Business School Publishing, 2000.

تعلم الأفكار والمهارات التي تحتاجها لإدارة مرؤوسيك المباشرين بكفاءة ثم طبق هذه الأساليب في مواقفك الشخصية على الفور. من خلال (سيناريوهات) لممارسات التفاعلية، إرشادات الخبراء، أنشطة العمل، والتوجيه، سوف تتعلم وتمارس كيفية فهم توقعات المرؤوسين المباشرين، إدارة شبكة من علاقات العمل، ثم التفويض بدرجاته المختلفة. إن التقويم السابق والتقويم اللاحق وكذلك الموارد الإضافية تساعد في إتمام ورشة عمل، سوف تعدك إلى إقامة علاقات أكثر إنتاجية مع مرؤوسيك المباشرين.



Sources for Delegating Work

We would like to acknowledge the sources we used in developing this topic.

Timothy W. Firnstahl, (Letting Go' Harvard Business Review (September—October 1986).

Lauren Keller Johnson, (Are You Delegating So It Sticks?) Harvard Management Update (July 2004).

Kate Keenan, The Management Guide to Delegating (Horsham, West Sussex: Ravette Publishing, 1996).

Robert B. Maddux, Delegating for Results (Menlo Park, CA:

Crisp Publishers, 1990).

William Oncken Jr. and Donald L. Wass, (Management Time:

Who's Got the Monkey?) Harvard Business Review (November 1, 1999).

Carol A. Walker, (Save Your Rookie Managers from Themselves~' Harvard Business Review (April 2002).

Susan Wilson, Goal Setting (New York: AMACOM, 1994).

Stephanie Winston, The Organized Executive: A Program for Productivity (New York: Warner Books, 1994).

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات